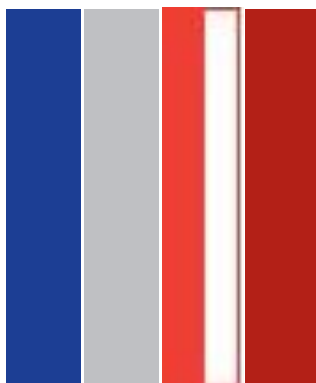


A Comunicação Integrada em Contexto Empresarial: o Caso da Altran Portugal Ana Margarida Miranda Ferreira da Silva

M

2018



Ana Margarida Miranda Ferreira da Silva

**A Comunicação Integrada em Contexto Empresarial: O
Caso da Altran Portugal**

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação:
Cultura, Património e Ciência, orientado pelo Professor Doutor Nuno Moutinho

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

setembro de 2018

A Comunicação Integrada em Contexto Empresarial: O Caso da Altran Portugal

Ana Margarida Miranda Ferreira da Silva

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação:
Cultura, Património e Ciência, orientado pelo Professor Doutor Nuno Moutinho

Membros do Júri

Professor Doutor Vasco Ribeiro
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Nuno Moutinho
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Professora Doutora Cristina Fonseca
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida: 18 valores

Não sou nada.

Nunca serei nada.

Não posso querer ser nada.

À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.

Álvaro de Campos, in "Poemas"

*E, se de alguma coisa estamos certos, é que partiremos sabendo que seremos sempre
mais do que o que nos quiseram fazer ser.*

Sumário

DECLARAÇÃO DE HONRA	9
AGRADECIMENTOS	10
RESUMO	12
ABSTRACT	13
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	14
INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1. – A ALTRAN	17
1.1. VISÃO, MISSÃO E MODELO DE NEGÓCIO	17
1.1.1. <i>Visão</i>	17
1.1.2. <i>Missão</i>	18
1.1.3. <i>Modelo de Negócio</i>	18
1.2. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO	19
1.2.1. <i>Estrutura Organizacional</i>	19
1.2.2. <i>Estratégia Organizacional</i>	20
1.3. PARCERIAS	21
1.3.1. <i>Divergent Technologies</i>	21
1.4. ÁREAS DE NEGÓCIO	21
1.4.1. <i>Automotive</i>	21
1.4.2. <i>Aeronautics</i>	22
1.4.3. <i>Space, Defense & Naval</i>	22
1.4.4. <i>Rail, Infrastructure & Transportation</i>	22
1.4.5. <i>Energy</i>	23
1.4.6. <i>Industrials & Electronics</i>	23
1.4.7. <i>Life Sciences</i>	23
1.4.8. <i>Telecom & Media</i>	24
1.4.9. <i>Finance & Public Sector</i>	24
1.5. SERVIÇOS	24
1.5.1. <i>Consultoria</i>	25
1.5.2. <i>Digital</i>	25
1.5.3. <i>Engenharia</i>	25
1.5.4. <i>Industrialized Globalshore</i>	25
1.5.5. <i>World Class Centers</i>	26
1.6. EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	26
1.6.1. <i>Ignite Your Future</i>	26
1.6.2. <i>Academias e Formações</i>	27
CAPÍTULO 2. – O ESTÁGIO	28
1. ENQUADRAMENTO	28
2. FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	29
3. RESULTADOS	40
CAPÍTULO 3. – A COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM CONTEXTO EMPRESARIAL	

.....	42
1. ENQUADRAMENTO	42
2. SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	43
2.1. <i>As organizações</i>	43
2.2. <i>A comunicação</i>	45
2.3. <i>A comunicação organizacional</i>	48
3. SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA	49
4. SOBRE A COMUNICAÇÃO EXTERNA	52
4.1. <i>As relações públicas</i>	52
4.2. <i>O marketing</i>	54
5. SOBRE A COMUNICAÇÃO INTEGRADA	57
5.1. <i>Relações públicas e marketing: funções independentes e/ou complementares?</i>	57
5.2. <i>A comunicação integrada</i>	61
CAPÍTULO 4. – A COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO DEPARTAMENTO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DA ALTRAN PORTUGAL	66
1. ENQUADRAMENTO	66
2. METODOLOGIA	67
2.1. <i>A entrevista</i>	68
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	72
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
4.1. <i>O departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal rege a sua atuação segundo as práticas de comunicação integrada?</i>	79
4.2. <i>Quais as vantagens inerentes à adoção, por parte do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?</i>	81
4.3. <i>Quais os desafios inerentes à adoção, do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?</i>	82
4.4. <i>Qual a postura do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro, atendendo às práticas adotadas no presente?</i>	84
CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
APÊNDICES	95
APÊNDICE I – GUIÃO DE ENTREVISTA AO DEPARTAMENTO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DA ALTRAN PORTUGAL	95
APÊNDICE II – CONSENTIMENTO INFORMADO	97
APÊNDICE III – CONSENTIMENTO INFORMADO	98
APÊNDICE VI – ENTREVISTA A RICARDO DIAS	99
APÊNDICE VI – ENTREVISTA A MARIANA COUTINHO	109

Declaração de honra

Declaro que o presente Relatório de Estágio é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, setembro de 2018

Ana Margarida Miranda Ferreira da Silva

Agradecimentos

Ao professor doutor Nuno Moutinho, pela orientação, disponibilidade e motivação.

À Altran Portugal, por me ter acolhido e pela magnífica oportunidade que proporcionou ao me ter aceiteado para a realização do estágio.

Ao Ricardo Dias, *ao mestre, ao ancião, ao Deus*, por toda a orientação, passagem de conhecimento, força e preocupação e ainda, por todas as gargalhadas e parvoíces diárias.

À Joana Almeida, à Joana Castro e à Catarina Carvalho por toda a motivação e preocupação.

Aos meus pais, por me educarem todos os dias a ser melhor hoje do que fui ontem, por todo o apoio e por todas as oportunidades que me deram ao longo de toda a minha vida.

À minha avó, pelas palavras doces de motivação, preocupação e força.

Ao meu irmão, pelo apoio.

Aos meus primos, Eurico, Carla e Beatriz, e padrinhos, Elisabete e Manuel, por me acompanharem em todos os momentos mais importantes da minha vida, todas as palavras de motivação e força.

Às minhas melhores amigas, Isabel Magalhães, Sara Tavares, Regina Ferraz, Carina Monteiro e Catarina de Brito pela base forte de apoio, por todas as gargalhadas, pela caminhada que construímos há dezoito anos.

Às minhas amigas Andreia Leal e Joana Silva, pela motivação e força, em momentos em que perdi o foco.

Aos meus melhores amigos, Daniel Dias, Carlos Paula, Eduardo Macedo, Pedro Salgado, Renata Maia, Beatriz Moreira, Vera Sousa, Diana Fernandes, Helena Rodrigues, Pedro Pereira, Filipa Lopes, Catarina Peixoto e Sofia Só, *as cores que o meu vento tem*, pelos cinco anos mais felizes da viagem que nunca iremos esquecer.

À Inês Cardoso, pelo exemplo de força e por ter contribuído, em grande escala, em todas as etapas do meu percurso académico.

Ao curso de Línguas e Literaturas Modernas, que me acolheu desde o primeiro dia e que continuará a ser o palco da aventura mais mágica que vivi até ao último dia.

E a todas as pessoas que, direta ou indiretamente me motivaram, apoiaram e auxiliaram na elaboração deste relatório de estágio e ao longo de todo o meu percurso académico.

Resumo

O presente Relatório de Estágio encontra o seu fundamento sobre dois momentos primordiais – o da experiência de Estágio e a da reflexão e investigação que suscitaram dessa mesma experiência.

Desta forma, no primeiro capítulo, encontra-se uma breve descrição da instituição acolhedora do Estágio, a Altran Portugal. No segundo capítulo, encontram-se descritas todas as funções desempenhadas pela Estagiária durante o Estágio, bem como os resultados inerentes à experiência. No terceiro capítulo, encontra-se uma reflexão teórica sobre os temas que achamos relevantes teorizar e que sustentarão a nossa investigação. O último capítulo, alicerçado sobre uma componente mais prática, responde à questão e subquestões de investigação que nos propusemos debater nesta investigação: a) O departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal rege a sua atuação segundo as práticas de comunicação integrada?; b) quais as vantagens inerentes à adoção, por parte do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?; c) quais os desafios inerentes à adoção, do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?; d) qual a postura do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro, atendendo às práticas adotadas no presente?.

Nas considerações finais, poderão encontrar-se notas exploratórias sobre toda a experiência de Estágio, investigação e, naturalmente, as conclusões e limitações inerentes a este Relatório de Estágio. A partir da nossa investigação concluímos que a Altran Portugal rege a sua atuação seguindo as práticas de comunicação integrada e que, embora se destaquem alguns desafios, as vantagens da adoção das práticas de comunicação integrada potenciam a contínua adoção desta prática comunicacional, no futuro da Altran Portugal.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Integrada; *Altran Portugal*;

Abstract

The present Internship Report is based on two primary moments - the Internship experience and the reflexion and research that has generated in the same experience.

Thus, in the first chapter, there is a brief description of the welcoming organization of the Internship, Altran Portugal. In the second chapter, we can find all the functions performed by the Trainee during the Internship described, as well as the results inherent to the experience. In the third chapter, there is a theoretical investigation of the topics that we think are the most important and which sustains our investigation. The last chapter, based on a more practical component, responds to the question and sub-questions of the research that we propose to discuss in this investigation: a) Altran Portugal's Marketing and Communication Department governs its performance according to the integrated communication practices?; b) What are the advantages inherent in the adoption, by the

Altran's Portugal Marketing and Communication Department, of the integrated communication practices?; c) What are the challenges inherent in the adoption of the integrated communication practices by the Altran Portugal's Marketing and Communication Department?; d) What is the future position of the Marketing and Communication Department, in terms of the practices adopted in the present?.

At the final considerations, there are explanatory notes regarding the whole experience of Internship, research and, of course, the results and limitations inherent of this Internship Report. From our research, we conclude that Altran Portugal governs its activity following the practices of integrated communication and, although it has certain challenges, the advantages of the integrated communication practices ensure the continuous adoption of this communicational practice, in the future of Altran Portugal.

Key words: Communication; Integrated Communication; *Altran Portugal*;

Índice de Siglas e Abreviaturas

R&D Research & Development

DEC Global Engineering Center

PPL Primary Pipeline

SPL Secondary Pipeline

COO Chief Operating Officer

CFO Chief Finance Officer

CEO Chief Executive Officer

PR Public Relations

MPR Marketing Public Relations

IMC Integrated Marketing Communications

Introdução

O presente relatório de estágio apresenta como principal objetivo descrever os dois momentos fundamentais que caracterizam o segundo ano do ciclo de estudos inerentes ao plano do Mestrado em Ciências da Comunicação, da vertente de Cultura, Património e Ciência da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Desta forma, este relatório pretende detalhar, de forma sistemática, o período em que o estágio ocorreu, bem como a problemática que a realização das funções desempenhadas pela Estagiária suscitou.

Durante o período em que a Estagiária esteve na Altran Portugal, desempenhou funções inerentes à atuação e ao desempenho do departamento de Marketing e Comunicação. A investigação que precede esse momento surge, uma vez que a Estagiária não previa que fosse integrar um departamento de comunicação transversal a uma organização multinacional, como é o caso da Altran. Desta forma, a comunicação integrada ergue-se como tema principal deste Relatório de Estágio, onde a Estagiária se propõe a responder e a debater ao longo do presente documento às seguintes questões e subquestões de investigação:

- a) O departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal rege a sua atuação segundo as práticas de comunicação integrada?
- b) Quais as vantagens inerentes à adoção, por parte do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?;
- c) Quais os desafios inerentes à adoção, do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?;
- d) Qual a postura do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro, atendendo às práticas adotadas no presente?;

Neste sentido, e de forma a seguir uma estrutura coerente, o presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. Seguindo uma lógica sequencial, o primeiro capítulo deste relatório concentra a sua amplitude na apresentação e descrição da entidade que acolheu a Estagiária, abrangendo temáticas inerentes à história, missão, visão e modelo de negócio, estrutura e organização, parceiros, entre outros.

No segundo capítulo pode encontra-se, com elevado detalhe, toda a experiência da Estagiária ao longo dos três meses de estágio na Altran Portugal. O capítulo, que se inicia com um enquadramento, relata ainda as funções desempenhadas, assim como os resultados obtidos.

No terceiro capítulo, encontra-se uma reflexão teórica sobre vários temas inerentes à problemática que resolvemos investigar, resultante da experiência da Estagiária na Altran Portugal. Neste capítulo, abordamos várias temáticas inerentes ao conceito de comunicação, como por exemplo, comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação externa e comunicação integrada.

O quarto e último capítulo deste relatório dá especial ênfase a uma componente mais prática, que sustentada pela reflexão teórica proveniente no ponto anterior, apresenta contributos fundamentais para responder à questão de investigação que nos propusemos investigar ao longo deste relatório, bem como as sub-questões de investigação. Neste capítulo, a Estagiária entrevistou os colaboradores que integram o departamento de Marketing e Comunicação, de forma a perceber qual perceção dos elementos face às práticas de comunicação integrada, sendo igualmente importante ressaltar que as entrevistas servirão para cruzar a revisão da literatura com a atuação do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal face às práticas de comunicação integrada em contexto empresarial.

Julgamos, da mesma forma, importante salientar que neste relatório se encontram conhecimentos inerentes do estudo das unidades curriculares que constituem o plano de Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Porto, da vertente de Cultura, Património e Ciência e que auxiliaram a Estagiária durante a experiência de trabalho, bem como durante a realização deste mesmo relatório.

Capítulo 1. – A Altran

Como líder global em inovação e consultoria de engenharia de alta tecnologia, a Altran dedica-se ao desenvolvimento de soluções de engenharia, tecnologias disruptivas e serviços de *Research & Development* (R&D).

Há mais de 30 anos no mercado global e presente em mais de 20 países, a tecnológica Altran reúne a experiência e know-how em setores chave como *Aerospace, Automotive, Defence, Energy, Finance, Life Sciences, Railway* e *Telecommunications*.

Desde 1998 no mercado português, a Altran Portugal conta já com quase 2000 colaboradores e com três escritórios, em Lisboa, Porto e Fundão. Através do *Global Engineering Center* (GEC), centenas de engenheiros, dentro das fronteiras de Portugal, têm a oportunidade de participar em projetos de índole internacional, posicionando a empresa como um dos principais *players* do setor tecnológico em Portugal.

1.1. Visão, Missão e Modelo de Negócio¹

1.1.1. Visão

No mundo contemporâneo em mudança é uma premissa permanente, o desenvolvimento de soluções eficazes e adaptáveis que contribuem, por sua vez, para criação de valor, apresenta-se como a principal prioridade da Altran.

A empresa é guiada pela inovação, sendo esta a inspiração que move e dá propósito a todo o trabalho que é diariamente realizado, através da combinação de tecnologias críticas, *know-how* em múltiplos domínios e de sinergias entre os mais diversos setores de atividade.

1.1.2. Missão

¹ Informação, retirada a partir do site da Altran Portugal, sobre a visão e missão da Altran.

Tendo em consideração os problemas sentidos nos diversos setores de atividade em que a tecnológica opera, a missão da Altran baseia-se na ideia da criação de soluções criativas e inovadoras.

Desta forma, a Altran fomenta o foco na inovação e desenvolvimento e investigação, articulando conhecimentos multissetoriais e tecnologia de ponta, de forma a assegurar resposta às necessidades dos seus clientes.

Com o desejo inerente de se tornar líder mundial na área de inovação e desenvolvimento de tecnologia, a missão da Altran passa por mobilizar a criatividade diariamente e estimular o talento, valendo-se igualmente da experiência e das competências dos seus consultores, de forma a criar soluções inovadoras para dar resposta às necessidades complexas dos seus clientes.

Desse modo, compreende a sua área de atuação em cinco grandes domínios tecnológicos: *Intelligent Systems, Advanced Testing, Digital, Life Sciences e R&D*.

1.1.3. Modelo de Negócio

O modelo de negócio da Altran é estruturado sob a égide de duas grandes divisões, a *Primary Pipeline* (PPL) e a *Secondary Pipeline* (SPL).

No mercado português, a PPL, centrando as suas funções em Lisboa e no Porto, incide em diversas unidades de negócio, estando estas agrupadas em três grupos. O primeiro, intitulado de TEM, abarca as áreas de *Telecommunications and Media*. Já no segundo grupo FSPS, encontram-se presentes os *Financial Services and Public Sector*. Por último, a HEAT, abarca as áreas de *Healthcare, Energy, Aeronautic, Transportation e Retail*. Esta divisão engloba clientes fixados em território nacional, sendo que os consultores da Altran Portugal se encontram, por via de regra, a trabalhar em projetos no cliente. Nesse sentido, a Altran Portugal detém todo o controlo dos projetos até à entrega ao cliente final.

Já a segunda grande divisão, a SPL, também denominada de GEC, está fundamentalmente presente, no Fundão e no Porto. Nesta divisão, a Altran apresenta um modelo *nearshore*, onde desenvolve projetos para clientes onde os consultores se encontram a trabalhar remotamente, para vários países europeus. Este modelo apresenta alguns benefícios, como

a otimização de custos, a melhor capacidade de resposta (time-to-market), a flexibilidade na gestão de capacidade, a uniformização no serviço prestado, as capacidades multilíngues e a proximidade geográfica. Nesta divisão, a Altran Portugal para além de trabalhar para um cliente final, trabalha igualmente em parceria com uma das subsidiárias da Altran, não detendo, dessa forma, o total controlo dos projetos como observámos no PPL.

1.2. Estrutura e Organização

1.2.1. Estrutura Organizacional

A Altran é uma sociedade anónima liderada por um Conselho de Administração e um Comité Executivo. Desde 2008, a tecnológica Altran é liderada por um Conselho de Administração, cujos membros exercem mandatos de quatro anos. Os Comités de Auditoria, Consultivo e de Remuneração são presididos por administradores independentes.

O Comité Executivo foi expandido em 2015, para otimizar o processamento de tomada de decisões executivas, principalmente no âmbito do plano estratégico de transformação da instituição. Em junho desse mesmo ano, o Conselho designou Dominique Cerutti como presidente e CEO.

O Comité é, agora, composto por um Vice-Presidente Executivo para a Transformação, um Vice-Presidente para as Américas e Ásia e pelos diretores das subsidiárias em França, Alemanha, Itália e Espanha.

O Comité de Direção Local é liderado por Célia Reis (CEO) e composto pelos diretores Susana Chaves (CFO), Ricardo Machado (Human Resources Director), Maria da Luz Penedos (Head of Global Delivery Center, Program Office Director & Communication Director) e Bruno Casadinho (COO).

1.2.2. Estratégia Organizacional

De forma a alcançar a ambição de se tornar líder mundial na área de inovação e desenvolvimento de tecnologia, a Altran desenvolveu um plano estratégico – o Ignition 2020.

O plano assenta em quatro motores de crescimento: (1) o aumento da cadeia de valor – que pretende aperfeiçoar os seus modelos de criação através de quatro iniciativas (*World Class Centers* (WCC), consultoria de negócio, inovação em produto e desenvolvimento de equipas mais dinâmicas) ; (2) a industrialização do *GlobalShore* – que pretende posicionar a organização num offshore líder mundial em serviços de engenharia e inovação, desenvolvendo uma cadeia de oferta de serviços em escala; (3) a expansão geográfica – que pretende expandir a tecnológica nos mercados dos Estados Unidos (de evidenciar a recente aquisição da Aricent no início do ano de 2018), Alemanha, Índia e China; e (4) a excelência operacional - associada à disciplina de vanguarda, foco na taxa de faturação e na otimização de custos.

Estes quatro motores de crescimento são ainda complementados pelo programa *Engaged People*, onde o envolvimento dos trabalhadores é baseado, quer na a satisfação das pessoas, apostando, sobretudo, nas remunerações e benefícios e nas condições de trabalho; quer nos fatores motivacionais, dando especial atenção às perspetivas de carreira, ao desenvolvimento de aptidões, ao trabalho estimulante e ao talento.

Recentemente, em julho de 2018, foi lançado por Dominique Cerutti um novo plano estratégico, *The High Road, Altran 2022*. O plano conta com três principais estratégias:

- 1) Os serviços de engenharia e de R&D deverão aumentar cerca de 9% para € 240 bilhões até 2022 (2017: €155 bilhões) com padrões de crescimento altamente diferenciados entre as geografias e indústrias;
- 2) A Altran passará a concentrar-se em indústrias de alta tecnologia e alto crescimento após a aquisição da Aricent. Os planos da Altran até 2022 passam por reforçar a posição de liderança e acelerar o crescimento na América do Norte, bem como fortalecer sua posição número 1 na Europa e procurar uma expansão seletiva na Ásia;
- 3) Até 2022, a Altran passará a atender às necessidades de diferentes clientes com modelos de serviços de R&D distintos: engenharia convencional, serviços de alto valor, através do *Industrialized GlobalShore*©.

1.3. Parcerias²

1.3.1. Divergent Technologies

Líder mundial no setor, a Divergent desenvolveu uma impressão em metal 3D exclusiva e comprovada no exigente mercado OEM automóvel. O processo de produção inovador reduz o impacto ambiental causado pelos carros e o custo de investimento em desenvolvimento fabril, e aumenta significativamente o valor da inovação.

A Altran e a Divergent operam em conjunto nos Estados Unidos, na Europa e na China, de forma a implementar novas tecnologias revolucionando a indústria de fabrico de automóveis.

1.4. Áreas de Negócio³

1.4.1. Automotive

Face aos novos comportamentos dos condutores, às diferentes tecnologias de motorização, às regulamentações ambientais mais restritas e a uma imensa procura pela conectividade, os players do setor automóvel precisam de reinventar o seu papel. Nesse sentido, é necessário que se criem progressos tecnológicos, como a eletrificação dos motores ou uma nova arquitetura elétrica/eletrónica.

Neste domínio, a Altran oferece soluções em termos de condução autónoma e conectividade, transporte e mobilidade elétrica, bem como o próprio desenvolvimento completo do veículo.

1.4.2. Aeronautics

A excelência intersectorial da Altran ajuda os principais players da indústria aeronáutica a superar os seus desafios de negócio, de produção e de R&D.

² Informação, retirada a partir do site da Altran Portugal, sobre a Divergent Technologies.

³ Informações, retiradas a partir do site da Altran Portugal, sobre as nove áreas de negócio da Altran.

Neste contexto, com a digitalização a revolucionar os modelos tradicionais, os players devem enfrentar múltiplos desafios que passam desde a transição para um desenvolvimento progressivo até ao aumento da produção e o desenvolvimento de novos serviços. Assim, tornam-se necessárias novas abordagens e atividades, que requerem competências totalmente novas, no desenvolvimento avançado de aeronaves, no crescimento e produção da indústria 4.0 e no desenvolvimento de serviços inovadores e conectividade.

1.4.3. Space, Defense & Naval

Com a crescente preocupação no investimento na segurança, a indústria da defesa sente a necessidade de modernizar as suas capacidades. Assim, a indústria espacial passa por uma reorganização industrial, com novas cartas na exploração, reciclagem de detritos e turismo espacial. As novas necessidades – como a proteção contra ciberataques e a emergência de concorrentes não tradicionais – exercem pressão intensa sobre os atuais players na indústria da defesa e do espaço. Sobre este domínio a Altran oferece soluções relativas à aceleração da redução do tempo de produção, à segurança e aos serviços inovadores e conectividade.

1.4.4. Rail, Infrastructure & Transportation

Os transportes do futuro são mais automatizados, conectados e ecológicos. Toda a evolução rumo a um sistema de transporte único e seguro.

Garantindo soluções de digitalização e controlo ferroviário, de conceção de comboios combinados com inovação e engenharia de infraestruturas, a Altran assegura a exigência de digitalização no setor de transportes, dispondo de recursos como a tecnologia, conectividade, Big Data e a inovação.

1.4.5. Energy

As fontes renováveis de energia, como a energia solar e eólica, ganham cada vez mais protagonismo. Paralelamente, os investimentos no setor nuclear aumentam no mundo –

com a construção de novas centrais e no mercado promissor de desmantelamento. A transformação digital está a revolucionar toda a cadeia de valor da energia, o que obriga os *players* a melhorar o desempenho e gerar novos fluxos de receitas. A oferta da Altran traduz-se na otimização de soluções nos campos da engenharia industrial, transição energética e na digitalização da energia.

1.4.6. Industrials & Electronics

Os setores industrial e eletrónico estão a entrar numa nova era, impulsionada pela IoT e pela conectividade global. Todos os setores estão a tirar vantagem das funcionalidades da Indústria 4.0, como a automação, a robótica e a impressão 3D. Os Big Data e Analytics permitem melhorar a qualidade, reduzir os custos e reforçar a competitividade. As economias ocidentais estão na vanguarda da tecnologia de ponta, com um back office implementado em todo o mundo. As soluções da Altran apoiam toda a cadeia de valor da eletrónica e semicondutores, bens de consumo e a automação industrial.

1.4.7. Life Sciences

Com a crescente exigência regulamentar para melhorar os resultados de saúde, a compliance torna-se fundamental para integrar a inovação científica com as novas tecnologias digitais na resposta da indústria ao modelo centrado no paciente.

Sendo o foco principal do sector questões de qualidade e regulamentação, biotech e soluções inteligentes oferecem um novo potencial de crescimento no desenvolvimento de produtos inovadores centrados nos pacientes, na digitalização e na performance industrial e compliance regulamentar. Neste domínio, o papel da Altran passa pelo desenvolvimento de produtos inovadores centrados nos pacientes e no desenvolvimento industrial e compliance regulamentar.

1.4.8. Telecom & Media

O modelo de negócio vertical integrado pertence ao passado. Num novo e competitivo ecossistema de telecomunicações, os consumidores exigem que os operadores aumentem a capacidade e conectividade da rede.

Os operadores tradicionais de telecomunicação estão num ponto de transformação. Por um lado, viram os novos serviços OTT utilizarem as próprias redes para desenvolver novos mercados lucrativos, sem partilhar as novas receitas. Por outro lado, o custo de manutenção das redes vai multiplicar-se com a implantação da nova norma de 5G e do suporte IoT. Isto leva os players da indústria a procurarem fontes de rendimento adicionais numa área ainda pouco explorada – as aplicações e serviços de software.

1.4.9. Finance & Public Sector

As instituições procuram reforçar a sua competitividade e rentabilidade com novos modelos operacionais e investimentos em tecnologias emergentes.

A indústria de serviços financeiros está a entrar numa era de transformação com base em três principais fatores: regulação excessiva, rentabilidade limitada e crescente concorrência. Assim, a indústria deve concentrar os investimentos nas tecnologias digitais, de forma a competir com as principais empresas Fintech e dar retorno competitivo aos acionistas. O trabalho da Altran foca-se na transformação digital, no desenvolvimento de soluções para as atividades principais e conformidade regulamentar e na excelência operacional.

1.5. Serviços

A Altran foca a sua atividade em proporcionar cinco tipos de serviços de forma a responder às necessidades dos seus clientes:

1.5.1. Consultoria

Ajuda os clientes a atacar os desafios comerciais e tecnológicos de hoje com uma mentalidade de engenharia. Ao alavancar a sua profunda experiência em domínio, juntamente com as suas principais capacidades inovadoras e tecnológicas, a Altran cria soluções personalizadas adaptadas às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que as apoia em todas as fases da jornada, sendo um parceiro de ciclo de vida completo.

1.5.2. Digital

À medida que a revolução digital transforma cada indústria e organização, as capacidades digitais da Altran fornecem e coordenam um portfólio abrangente e variado de especialistas, ajudando os clientes a remodelar seus modelos de negócios para aproveitar as oportunidades que a era digital tem para oferecer. Ao articular o *know-how* exclusivo em áreas-chave da tecnologia e a sua equipa diversificada internacional, a Altran ajuda os clientes a inovar e a desenvolver produtos e serviços diferenciados focados na experiência do usuário.

1.5.3. Engenharia

Com a necessidade de inovar tornando-se cada vez mais crucial para o desempenho futuro das empresas, a Altran aproveita a inovação para ajudar os clientes a construir e manter uma vantagem competitiva no ambiente de negócios desafiador de hoje. A sua experiência em engenharia de melhor qualidade permite à Altran fornecer a análise, o design, a produção e a manutenção de diferentes sistemas em uma ampla gama de indústrias.

1.5.4. Industrialized Globalshore

Com o *Industrialized GlobalShore*, a Altran ajuda os clientes ao combinar suas robustas capacidades de desenvolvimento com equipas de entrega globais sem fronteiras e sem fronteiras. A Altran também fornece aos seus clientes um valor significativo, usando os melhores engenheiros do mundo, em diferentes países. Os clientes podem enfrentar melhor os desafios de um mundo "inovar ou perecer", otimizando todos os recursos de engenharia/ R&D disponíveis, tanto internos quanto externamente. O objetivo do modelo *Industrialized GlobalShore* é fornecer às empresas conhecimentos globais localizados a preços competitivos. Ao construir e implantar uma cadeia de fornecimento escalável,

industrializada e de ponta a ponta, que integra os recursos extraordinários onshore e focados no cliente da Altran.

1.5.5. World Class Centers

Os *World Class Centers* são uma iniciativa desenvolvida pela Altran para aprimorar seu *valor aumentado*, uma das prioridades do Altran Ignition 2020. Atualmente, a Altran conta já com 7 *World Class Centers* em funcionamento, sendo que um dos objetivos do plano é que de 7 se tornem 15 até o final de 2020.

1.6. Educação e Formação

1.6.1. Ignite Your Future

A iniciativa Ignite Your Future é promovida pela Altran Portugal em conjunto com o Município do Fundão e a Universidade da Beira Interior. Contando já com a terceira edição, pretende-se, entre outros objetivos, reforçar a posição que esta região vem ocupando enquanto destino competitivo para a fixação de empresas e profissionais deste sector e ser mais uma resposta ao desafio de crescimento, desenvolvimento e criação de emprego em torno das Tecnologias da Informação, bem como dar a conhecer aos estudantes do 9º ao 12º ano o gosto e a vontade de adquirir competências no domínio das novas tecnologias, nomeadamente informática e robótica.

1.6.2. Academias e Formações

A Altran esforça-se por assumir um papel fundamental na transmissão de conhecimentos para os seus colaboradores. Este domínio abrange a formação, sendo que a partir do momento em que o colaborador passa a fazer parte da Altran é-lhe traçado um plano de formação específico, tanto a nível de *technical skills*, como de *soft skills*. Os colaboradores podem ainda, durante o seu horário de trabalho, frequentar cursos de línguas, nomeadamente, de português, inglês e francês.

Capítulo 2. – O Estágio

1. Enquadramento

O estágio curricular, realizado nos escritórios Altran, no cais de Gaia, e enquadrado no ciclo de estudos pertencentes ao Mestrado em Ciências da Comunicação, da vertente de Cultura, Património e Ciência da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, tendo em conta a via de especialização profissionalizante, ocorreu entre a segunda quinzena de novembro de 2017 e meados de fevereiro de 2018, com a duração aproximada de três meses.

O estágio teve por base o apoio às tarefas de gestão de comunicação interna e externa desenvolvidos pelo departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal. Os objetivos fundamentais que nortearam o Estágio, visaram, num primeiro momento, o planeamento estratégico, a comunicação institucional, a elaboração de conteúdos e mensagens, a comunicação interna das organizações, o desenvolvimento e análise de informação pública e publicada, avaliação, monitorização e métricas, a comunicação digital, a gestão de redes sociais, a produção de suportes e infraestruturas de comunicação, o desenvolvimento de estratégias de comunicação do produto e do envolvimento com o consumidor, bem como a organização e gestão de eventos.

O natural desenrolar de atividades centradas nos objetivos acima descritos originou o aumento do número de funções primordialmente definidas, que se revelaram importantes para a aquisição de um maior número de competências e aptidões profissionais da Estagiária, assim como fundamentais para a *performance* do departamento.

A confidencialidade inerente aos conteúdos produzidos pela Estagiária durante o período em que estagiou, determinará a preterição de alguns documentos que fazem naturalmente parte do role de tarefas desempenhadas, estando por isso omissos deste relatório. Contudo, proceder-se-á à descrição dessas mesmas tarefas, ainda que, por via de regra, não expostas de uma forma aprofundada.

Desta forma, poderão encontrar-se descritas, em linhas gerais, as funções desempenhadas pela Estagiária. Quando pertinente serão articuladas as suas expectativas

iniciais com os resultados obtidos, onde serão dadas a conhecer as concretizações, não só profissionais, mas também pessoais da Estagiária, obtidas ao longo da experiência realizada.

2. Funções desempenhadas

A necessidade de apoio às funções desempenhadas pelo departamento de Marketing e Comunicação da Altran constituíram a principal ocupação da Estagiária durante a duração do estágio curricular.

Os primeiros dias de estágio focaram-se essencialmente na integração da Estagiária com a instituição acolhedora, na aproximação com todas práticas de funcionamento institucionais, cultura organizacional e gestão e funções do departamento de Marketing e Comunicação. As primeiras semanas focaram-se ainda na aprendizagem hierárquica da instituição, desde a administração a cada área de negócio, para que a Estagiária pudesse compreender as dinâmicas de trabalho e perceber melhor a estrutura pela qual se rege a instituição acolhedora do estágio.

As tarefas desempenhadas pela Estagiária, inserem-se, de forma plena, no plano de tarefas primordialmente definidas, assim como na ordem de trabalho do departamento e no qual o estágio decorreu, focando-se nos diferentes *clusters* de atuação (*brand, business communication, internal communication, digital e media*) do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal.

As cinco alíneas que dividem estruturalmente as funções desempenhadas pela Estagiária, estando igualmente em linha com os cinco *clusters* acima apresentados, ramificam o plano de atividades diário que compôs o dia-a-dia da Estagiária.

a) Produção de conteúdos para disseminação:

A produção de conteúdos e materiais de disseminação foi uma das tarefas elementares deste estágio. Apesar de alguns destes conteúdos e materiais já existirem, o trabalho da Estagiária consistiu na revisão dos textos, na atualização de dados e na adaptação dos modelos já existentes e na construção de documentos bilíngues, sempre seguindo as linhas do *brand book* adotado pelas diferentes subsidiárias da Altran para o período em questão e utilizando como recurso fundamental a plataforma online *mailchimp*. O principal objetivo das tarefas realizadas inerentes a esta alínea foi o de uniformizar e padronizar a mensagem difundida, culminando posteriormente na publicação imediata nas principais plataformas de comunicação, quer internas quer externas, da organização.

A padronização das mensagens transmitidas, quer ao nível dos conteúdos quer ao nível gráfico, permitiu igualmente uma aproximação e articulação com aquilo que é publicado pelas páginas das diferentes subsidiárias da Altran espalhadas pelo mundo. Mais ainda, foram também traduzidos e publicados conteúdos difundidos por estas mesmas páginas sempre que se considerasse relevante. Os conhecimentos da Estagiária ao nível de softwares gráficos mostraram-se pertinentes para a adaptação visual e ajuste gráfico dos componentes inerentes múltiplos protótipos de base e de materiais de comunicação construídos.

Criação de brochura generalista

Tendo como base uma brochura previamente elaborada, esta mesma foi replicada em inglês e difundida por todos os departamentos de Marketing e Comunicação das diferentes subsidiárias. Esta brochura, que apresenta várias informações e soluções desenvolvidas pela Altran de uma forma clara e apelativa, foi posteriormente utilizada internacionalmente e em Portugal aquando da realização de alguns eventos internos.

Criação de apresentações institucionais

A criação de apresentações institucionais deve igualmente ser inserida neste mesmo ponto. Além da eventual atualização de algumas apresentações já existentes em formatos desatualizados e renovadas para as linhas regentes em conformidade com as práticas

estabelecidas, destaca-se ainda a criação de apresentações que pecavam pela sua inexistência. Fala-se, deste modo, de uma apresentação que hierarquiza toda a organização que constitui a instituição acolhedora do estágio curricular, de uma perspectiva mais geral até à divisão por áreas de negócio; outra destinada para facilitar o processo de realocação dos colaboradores, com ofertas culturais, dicas de restaurantes, monumentos a visitar em Lisboa, Porto e Fundão; e a criação de uma apresentação que descreve as áreas de atuação/*clusters* do departamento de Marketing e Comunicação.

Correções do *website*

Apesar de a tradução do *website* ter sido elaborada previamente, num momento anterior ao período em que o estágio ocorreu, a revisão de todos os conteúdos para o lançamento do novo site da Altran constituiu uma das funções da Estagiária. Dentro deste ponto as funções da própria prenderam-se pelas múltiplas retificações, nomeadamente erros ortográficos, falhas na alteração de traduções essenciais. As correções foram apontadas pela Estagiária e pelo mestre Ricardo Dias, e intermediadas pela equipa subsidiária francesa da Altran, para que no dia do lançamento do *website*, tudo estivesse em conformidade e seguisse os critérios de excelência e qualidade pretendidos.

Filmagem e edição de vídeos corporativos

Os vídeos corporativos são feitos pelas empresas com o objetivo de divulgar o trabalho e dia-a-dia da empresa, enfatizando seus valores e competências. Neste sentido, foram filmados e editados alguns vídeos durante o período em que o estágio ocorreu. Coube à estagiária as funções de ajudar na filmagem dos mesmos e depois de os editar. A par dos testemunhos já realizados pelas subsidiárias internacionais, um dos desafios consistiu na filmagem e edição de um vídeo com uma estrutura bastante semelhante à já existente, mas desta vez realizada com recursos elementares.

b) Gestão da *mailbox* da comunicação

Durante todo o período em que o Estágio ocorreu, a gestão da *mailbox* da comunicação ficou ao cargo da Estagiária. Assim sendo, sempre que colocada alguma dúvida ao departamento de Marketing e Comunicação, a Estagiária procurou sempre responder de forma clara e explicativa todas as dúvidas e questões dos colaboradores. Importante também salientar que eram enviados vários emails corporativos do email da comunicação, as *Weekend Suggestions*, concursos que se encontram detalhados nos pontos lineares a esta alínea.

Envio de emails corporativos

Os emails corporativos visam informar e atualizar os colaboradores acerca das novidades da comunidade da Altran em Portugal e ao nível internacional. A um ritmo diário fazia parte da responsabilidade da Estagiária enviar alguns comunicados aos colaboradores dando a conhecer, por exemplo, novas oportunidades de carreira, marcos atingidos nacionalmente e internacionalmente, novas regras, procedimentos e condutas a ter em conta institucionalmente, pedido de preenchimento de questionários de satisfação, entre outros. O envio de emails corporativos compreendeu também questões de outras naturezas, a título de exemplo, a gestão de emails trocados entre a equipa de comunicação e os colaboradores aquando da entrega dos cabazes de Natal, ficando a Estagiária inteiramente responsável pela região do Porto.

Weekend Suggestions

Uma das tarefas elementares inerentes à gestão da *mailbox* da comunicação passava pelo envio semanal de uma comunicação lúdica sobre os planos para o fim de semana e que incluíam diferentes programas e opções a aproveitar nos diferentes sites da Altran Portugal, Lisboa, Porto e Fundão.

As *Weekend Suggestions* são compostas pela sugestão de um filme, livro e evento cultural a acontecer no fim-de-semana em questão, pela promoção de um evento cultural direcionado para os colaboradores mais jovens da Altran a realizar-se por cada um dos locais dos escritórios espalhados pelo país. As sugestões incluíam ainda uma notícia

institucional, uma receita enviada por um colaborador a par de um novo restaurante, a seção denominada *new in town* e um programa familiar e ainda a informação meteorológica correspondente aos dias de sexta, sábado e domingo. O evento cultural inerente à primeira secção desta *magazine* interna, a sugestão de programa familiar e o novo restaurante variavam sempre entre as três localizações.

A pesquisa semanal e a elaboração das sugestões de fim-de-semana compreendiam, de uma forma geral, o período de entre um a dois dias.

Concursos e ofertas culturais

Quando possível, o departamento de Marketing e Comunicação tenta criar passatempos (geralmente enviados com as sugestões de fim de semana) de forma a comemorar efemérides e, assim, premiar os colaboradores da Altran.

Na primeira semana de estágio, a Estagiária ficou responsável pela elaboração de um quizz cinematográfico onde sorteu convites duplos para uma sessão de cinema à escolha dos colaboradores vencedores.

Durante o período do estágio, coube à Estagiária a tarefa de encontrar potenciais ofertas culturais para sortear aos colaboradores neste contexto. Assim sendo, aquando da comemoração do dia Internacional do Vinho do Porto foi do interesse da Estagiária enviar um email informativo sobre a empresa e a pedir o patrocínio de convites duplos para a visita das caves do vinho do Porto, de forma a que os colaboradores da Altran pudessem usufruir e celebrar o dia em questão de uma forma diferente. Contudo, a falta de cooperação das caves do vinho do Porto resultou na não realização desta ideia.

Criação de newsletter

A última tarefa da Estagiária inerente a este ponto foi a da criação de um projeto novo, a criação de uma newsletter institucional. A par do resto dos outros países das subsidiárias internacionais, como é o caso da Bélgica, a criação de uma newsletter que completasse as

sugestões de fim-de-semana sobre um ponto de vista mais institucional é o grande desafio para o ano que decorre.

Gestão de novas parcerias A-Vantages

O A-Vantages é um pack de oportunidades que todos os colaboradores da Altran podem usufruir em áreas diversificadas como: Fitness, Saúde/Bem-estar, Lazer/Turismo, Restauração, Espaço Automóvel e Espaço Kids. Este é um pack foi desenhado para dar aos colaboradores da Altran alguns benefícios que podem ser desfrutados nos seus tempos livres e que proporcionem bons momentos.

Numa primeira parte, a Estagiária partiu para a pesquisa de parceiros que fossem interessantes para estabelecer acordos. De seguida, após a recolha de contactos e seleção dos mesmos, foram enviados emails para todos que resultaram na marcação de reunião para se discutirem as premissas dos acordos. Como tarefa final inerente a este ponto, foi elaborada uma apresentação mais apelativa e em linha com as apresentações elaboradas ao longo do estágio.

c) Gestão das redes sociais

A produção e publicação de conteúdos nos portais de informação interna e externa de uma instituição pressupõe uma preocupação essencial para o departamento onde a Estagiária foi acolhida. Partindo primordialmente pela calendarização respeitante às diferentes áreas onde a Altran atua, a produção de conteúdos e publicação dos mesmos traduz-se numa tarefa essencial para aumentar o reconhecimento e notoriedade junto dos públicos internos e externos da empresa. É tida ainda em especial atenção, a par da padronização da mensagem transmitida e das linhas seguidas da produção de conteúdos para disseminação, a forma como se deve comunicar dentro dos diferentes canais de informação, tendo igualmente em conta as mensagens divulgadas pelas subsidiárias da Altran, de forma a neutralizar a mensagem difundida nos diferentes canais pelas diferentes plataformas.

Calendário das efemérides

Uma das primeiras tarefas da Estagiária foi a calendarização de datas e eventos no ano de 2018. Nos primeiros dias de estágio foi solicitado que se fizesse um calendário onde constassem todos os feriados ou datas festivas do ano 2018, para assim ser mais fácil na hora de fazer alguma programação especial e adequada aos dias. O calendário das efemérides serviu ainda como guia para a publicação de conteúdos festivos nas redes de informação internas e externas da Altran.

Atualização da intranet

Sendo a intranet uma plataforma que requer manutenção e desenvolvimento permanentes, bem como atualização periódica para introdução de novos conteúdos que permitem um nível de maior cobertura em torno do que se passa dentro da comunidade Altran, exige igualmente atenção por parte do departamento onde o estágio ocorreu. Em articulação com o envio de emails corporativos, a intranet era atualizada sempre que exigido e em sintonia com os diferentes canais de informação da empresa.

Análise das redes sociais

A análise das redes sociais geridas pelas subsidiárias da Altran partiu, numa fase inicial, da pesquisa nas diferentes plataformas digitais e permitiu, posteriormente, a elaboração de uma apresentação com as informações obtidas e com sugestões a adotar nas redes sociais da instituição em Portugal. A apresentação dos resultados obtidos culminou no aumento de ideias e conteúdos a publicar nas redes de comunicação geridas pela Altran em Portugal.

Produção de conteúdos para as redes sociais

O departamento de Marketing e Comunicação assegura a produção e publicação de conteúdos nas redes sociais - Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube. Uma forma de

atualizar todo o público externo da tecnológica acerca das novidades inerentes à comunidade Altran ao nível nacional e internacional.

Algumas das tarefas da Estagiária prenderam-se, como referido anteriormente, tendo em conta o estudo dos conteúdos publicados pelas subsidiárias da Altran no Facebook e Twitter, pela criação de publicações por áreas de negócio, notícias relativas ao universo Altran desde histórias de sucesso a oportunidades de emprego e também algumas publicações relativas algumas efemérides.

Manual de Boas Práticas para o LinkedIn

A questão inerente à adoção de práticas padronizadas, tendo em conta ao recrutamento e seleção por parte dos profissionais dos recursos humanos da Altran apresentou-se com uma necessidade de solução para o departamento de Marketing e Comunicação resolver. Assim sendo, foi elaborado um manual de boas práticas em conjunto com o seu supervisor e adaptada a configuração visual dos anúncios publicados pelos recrutadores nas suas páginas de LinkedIn. Inerente a esta função, foram ainda tiradas fotografias profissionais a todo o staff da Altran Portugal, de forma a padronizar todas as fotografias e para que fosse fácil a identificação dos colaboradores da Altran nesta plataforma digital.

d) PR & Media:

Outra linha de atuação do estágio prendeu-se com tarefas relacionadas com PR & Media. A procura de notícias relacionadas com as diferentes áreas de atividade da Altran, bem como de eventos tecnológicos constituiu também um dos alicerces do trabalho realizado pela Estagiária. Esta alínea traduz a sua importância na aquisição de novos conhecimentos alcançados na área da tecnologia, equiparar as metas alcançadas pelos concorrentes e pode ainda funcionar como estratégia de promoção da empresa.

Clipping

Durante o período em que o estágio ocorreu, a Estagiária ficou encarregue de procurar notícias, todos os dias, quer em jornais generalistas quer em jornais especializados, sobre novidades e conteúdos tecnológicos dentro dos mais variados temas como, por exemplo, condução autónoma, inteligência artificial, cloud, mobile, entre outros.

Procura de eventos tecnológicos

Ficou também ao cargo da Estagiária a procura de eventos tecnológicos que pudessem revelar-se interessantes e nos quais seria do interesse em que a Altran Portugal estivesse presente. Esta procura concentrou não só a pesquisa de eventos tecnológicos, mas também a procura de palestras e feiras de emprego. A presença da Altran em feiras de emprego assume um papel crucial como estratégia de promoção da própria empresa, funcionando assim como uma mostra de oportunidades e serviços que permitem uma visão geral sobre a oferta atual. Os eventos tecnológicos mais relevantes foram posteriormente comunicados aos diretores de cada área de negócio.

e) Organização e gestão de eventos

A organização de eventos internos, que permitem a confraternização entre a equipa e colaboradores, e a presença em eventos externos, potenciam o know-how da empresa diante de um público externo, são geridas pelo departamento de Marketing e Comunicação.

Durante o estágio, a Estagiária teve a oportunidade de prestar assistência na organização e preparação do jantar da Atlas Team da Natixis, no evento anual Altran Portugal: 20 Years Odyssey e na programação do Kick-Off da team do Program Office.

Jantar Atlas Team

O jantar da Atlas Team da Natixis comemorou o primeiro ano do projeto em Portugal e juntou toda a equipa num jantar festivo. A equipa de marketing e comunicação esteve encarregue da gestão e organização deste evento restrito que contou com a participação de 35 pessoas.

O pedido de orçamentos aos restaurantes, a contabilização dos participantes e a gestão dos detalhes inerentes ao catering e programação do evento estiveram ao cargo da Estagiária, sempre supervisionada pelo seu responsável. No dia do evento foi ainda pedido a alguns participantes que participassem em uma pequena entrevista relacionada com o projeto, resultando na elaboração de um vídeo corporativo divulgado internamente.

Evento anual Altran Portugal: 20 Years Odyssey

O Altran Portugal: 20 Years Odyssey decorreu durante a noite de dia 27 do mês de janeiro, no Convento do Beato em Lisboa. A programação deste evento comemorativo da presença da Altran em Portugal há 20 anos, incluía uma receção com um Welcome Drink, o discurso de um Keynote Speaker, o jantar, o discurso de encerramento da CEO da Altran Portugal e uma After Party.

Este evento anual, que tendo tido a sua primeira edição nestes moldes, primou pela transmissão de conhecimentos a todos os colaboradores, mesmo os mais recentes, assim como permitir uma maior aproximação e familiaridade entre eles. O departamento de Marketing e Comunicação ficou encarregue de toda a organização do evento, desde a sua preparação, ao próprio dia e mesmo numa fase posterior, com a elaboração de questionários de satisfação.

As tarefas da Estagiária, aquando da preparação do evento, iniciaram-se com o envio de uma comunicação acerca do evento por email para o público dirigido, que neste caso foram todos os colaboradores da empresa que se encontravam quer a trabalhar nos três escritórios da Altran Portugal quer a todos os colaboradores alocados ao cliente.

A primeira comunicação continha informação acerca da data, da localização (Lisboa) e um breve resumo acerca do evento. Para confirmar a sua presença, os colaboradores teriam apenas de responder ao formulário inserido nessa mesma comunicação indicando informações relevantes em termos de restrições alimentares e sobre a necessidade de um transporte que os deslocasse, neste caso do Porto ou do Fundão, até Lisboa.

Na fase que se procedeu, a Estagiária ficou encarregue de validar todas as confirmações de presença até à data indicada de fecho. A tarefa era delicada, uma vez que deveria ser feita uma revisão cuidadosa para se certificar que não existiam entradas em

duplicado, saber quantas pessoas precisariam de transporte, de ida e volta, ou apenas só de ida ou só de volta, bem como listar o número de pessoas que comeriam o prato principal ou o prato alternativo, tendo em conta as restrições alimentares mencionadas por cada colaborador.

Após a elaboração da lista final com todas as informações necessárias e relevantes relativamente aos participantes do evento, foi construída e enviada uma segunda comunicação aos colaboradores. Esta segunda comunicação desvendava já mais alguns detalhes relativos ao evento, sendo estes acerca da localização exata onde iria ocorrer, informação sobre as horas e locais de paragem dos autocarros que fariam a deslocação até Lisboa e algumas opções sobre como chegar de transportes públicos ao local do evento para quem já fosse da própria cidade.

Tendo em conta a preparação do evento, a Estagiária ficou ainda responsável por contactar, pedindo orçamentos, a alguns fotógrafos para o evento em questão e ainda de seleccionar aqueles que lhe pareceram mais adequados para concretizar o trabalho em questão.

Chegados ao dia do evento, a Estagiária ficou responsável unicamente por organizar a saída das três camionetas do Porto, assim como certificar-se que todos os participantes estavam presentes antes da partida.

Contudo, após o término do evento comemorativo, as tarefas do departamento não terminaram. Isto é, foi ainda realizado um questionário de satisfação, enviado posteriormente sob a forma de comunicação a ser respondido por todas as pessoas que estiveram presentes no evento. O questionário foi elaborado primeiramente pela Estagiária e depois de alterado pelo supervisor direto da Estagiária, e enviado por email.

Este inquérito de satisfação permitiu fazer uma avaliação geral do evento, tendo em conta, por exemplo, o serviço de transportes, o serviço de *catering*, a programação do evento, entre outros. Serviu ainda naturalmente como método para melhorar o planeamento dos próximos eventos internos da instituição e que poderá também ter impacto no planeamento e realização do próximo evento anual da Altran Portugal.

Kick Off Program Office Team

O último evento no qual a Estagiária teve oportunidade de participar foi na organização da programação e no pedido de orçamentos para o *Kick Off* da equipa do Program Office

da Altran Portugal. Com vista a decorrer entre o final do mês de fevereiro e início do mês de março, a Estagiária participou numa reunião sobre a planificação deste evento, onde com a ajuda do seu supervisor apresentaram as ideias inerentes à concretização deste dia.

3. Resultados

Os resultados obtidos são fruto do trabalho desenvolvido durante os três meses de estágio curricular e que podem ser perspetivados segundo alguns pontos fundamentais. O primeiro ponto deve destacar a concretização de todas as tarefas que foram atribuídas à Estagiária e que se encontram descritas detalhadamente, de forma sistemática e contextualizada.

A concretização das mesmas tarefas, desenhadas pelo professor orientador Nuno Moutinho e reajustadas pelo mestre Ricardo Dias, culminaram num crescimento contínuo e sustentado das competências e aptidões da Estagiária. Isto é, toda a experiência profissionalizante com a qual a Estagiária se deparou revelou-se enriquecedora a nível profissional, pelas competências adquiridas e desafios ultrapassados. Isto significa, por si só, que o estágio correspondeu diretamente às necessidades ao qual se propôs em primeiro lugar.

A concretização destas mesmas tarefas compreende ainda melhorias significativas relativamente à performance do Departamento de Marketing e Comunicação. A existência de um responsável direto que acompanhou a Estagiária durante o período em que o estágio ocorreu afirma-se também como ponto importante em termos relativos à prestação da Estagiária, salientando-se da mesma forma a relação de confiança e responsabilidade presente. A presença da Estagiária contribuiu para uma melhor distribuição das tarefas executadas pelo departamento, tendo a mesma ficado unicamente responsável pela gestão de algumas.

Outro ponto igualmente importante a salientar é a comutação entre os conhecimentos e experiência entre as unidades curriculares do Mestrado em Ciências da Comunicação e da própria experiência profissionalizante. Desta forma, durante o estágio a Estagiária teve

oportunidade de colocar em prática alguns dos conhecimentos lecionados no primeiro ano de estudos, efetivando e adquirindo mais conhecimento através da experiência realizada.

A reflexão pessoal da Estagiária, que resultou da experiência de trabalho realizada, permitiu, posteriormente, na consideração de algumas considerações que a própria constitui como relevantes e que serão avaliadas de uma forma mais profunda nos capítulos que prosseguem este relatório de estágio.

O aprofundamento destas questões tornará possível a existência de uma reflexão pertinente, quer para a conclusão do ciclo de estudos inerentes ao Mestrado, quer para a instituição acolhedora do estágio.

Capítulo 3. – A Comunicação Integrada em Contexto Empresarial

1. Enquadramento

O presente relatório abrange toda a experiência obtida através do estágio atendendo, naturalmente, às funções desempenhadas durante o período em que o mesmo ocorreu, onde, por sua vez, suscitaram, de forma igualmente natural, o levantamento de questões resultantes do desenvolvimento das tarefas. Estas questões prendem-se fundamentalmente com o papel, vantagens e desafios da comunicação integrada em contexto empresarial, tendo em conta a experiência obtida pela Estagiária durante o período em que ocorreu o estágio curricular e que se apresenta como o nosso estudo de caso - o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal.

Desta forma, a nossa reflexão teórica presente neste terceiro capítulo, servirá como sustento basilar face às questões que nos propomos debater, de uma forma mais prática, no capítulo que se procede.

De uma forma geral, pretendemos, a partir da reflexão que procederá a este primeiro ponto, avaliar a importância da comunicação integrada, partindo da elaboração dos conceitos inerentes à sua definição.

A reflexão teórica encontra-se, neste sentido, dividida por 5 subcapítulos, sendo o primeiro dedicado ao enquadramento do terceiro capítulo e os restantes quatro onde se encontrarão esmiuçados os conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação externa e naturalmente, por último, o conceito de comunicação integrada. Importa igualmente salientar que o subcapítulo inerente ao conceito de comunicação organizacional abordará o conceito de organizações, bem como o conceito de comunicação; o subcapítulo dedicado à comunicação externa abrange os conceitos de relações públicas e de marketing; e que o quinto subcapítulo dedicado à comunicação integrada se divide em dois pontos “Relações públicas e marketing: funções independentes e/ou complementares?” e “A comunicação integrada”.

Assim sendo, apresentaremos como fundamento basilar da nossa reflexão os contributos que consideramos relevantes e representativos desenvolvidos segundo esta abordagem.

2. Sobre a comunicação organizacional

2.1. As organizações

A multiplicidade de definições inerentes à teorização acerca do conceito de “organizações” representa dificuldades, naturalmente intrínsecas à sua complexidade, na escolha de uma definição abrangente do conceito, uma vez que como Bilhim, J. (2006:

35) afirma, “as organizações são fenómenos sociais complexos, ambíguos e paradoxais”.

Partindo da sua génese,

“o termo organização tem origem no grego *organon*, que significa instrumento, utensílio. No campo da literatura, podemos considerar dois tipos de significado para a noção de organização. Por um lado, refere-se a unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como por exemplo, as fábricas, os bancos e a Administração Pública. Por outro, designa condutas e processos sociais: o ato de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente” (idem, 2006: 21).

A abordagem clássica da teoria das organizações define o conceito como um conjunto constituído, no mínimo, por duas pessoas que concretizam tarefas de maneira controlada e estruturada e que interagem num determinado contexto, de forma a atingir finalidades comuns.

Isto é, uma organização encontra o seu propósito na medida em que é a forma em que se organiza um sistema, sendo este utilizado para atingir objetivos e resultados pretendidos. Desta forma, “uma organização é um vasto grupo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objectivos específicos” (Giddens, A., 2000: 348-349), assim como para Cunha *et al* (2007: 38), as organizações são

“conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns”.

Para Chiavenato (2005: 24), uma organização “é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”.

Desta forma, podemos entender o conceito de organizações, tendo em conta todas as considerações anteriormente referidas, como sistemas de pessoas que se associam para realizar propósitos comuns.

De forma a potenciar a obtenção de objetivos e resultados, que se preveem comuns e específicos, pressupõe-se, de igual forma, que “a organização, (...), tem o propósito de estabelecer a harmonia (...) da estrutura (...). A organização tem também o propósito da criação de instrumentos de gestão capazes de suprir as deficiências das pessoas que nela trabalham” (Carvalho, J., 2009: 115).

Neste sentido, a criação de instrumentos capazes de suprir as deficiências individuais potencia o alcance de resultados com um nível de eficiência que idealizados na sua individualidade não seriam atingidos, torna-se, desta forma, naturalmente importante a existência da combinação de esforços dentro das organizações. Esta combinação de esforços deve acontecer, mais do que tudo, para que as organizações não se apresentem como que apenas reduzidas à produção de bens e serviços.

Segundo Sousa (1990: 15), “é frequente afirmar-se que vivemos numa sociedade de organizações”, uma vez que as organizações se apresentam como a forma predominante de instituição na sociedade, e que se envolvem em todos os aspetos da vida moderna, desempenhando, por isso, um papel fundamental no quotidiano.

A civilização moderna apresenta-se, em grande parte, como função dependente das organizações, apresentando-se estas, no seu conjunto, como um forte instrumento de controlo social, conseguido através da coordenação de um grande número de ações humanas.

O conceito de organização torna-se, assim, uma realidade cada vez mais importante nos nossos dias, na medida em que todos desempenhamos um papel na sociedade, assim como nas organizações que a constituem.

2.2. A comunicação

Perante a necessidade de encontrar uma abordagem conceptual satisfatoriamente abrangente e pertinente face à existência de uma multiplicidade de definições inerentes ao conceito de comunicação, facilitará, num primeiro momento, introduzir abordagens relativas à sua génese.

A palavra comunicação advém do latim *communicare*, que significa tornar comum. Segundo Ferreira (1986: 444), comunicar significa

“ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados que através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual. A ação de utilizar os meios necessários para realizar tal comunicação.”

Neste sentido, o ato de comunicar pressupõe a troca de uma mensagem comum entre dois polos, um emissor e um recetor, exigindo o exercício da descodificação e interpretação inerente à mensagem que é transmitida. Isto é, na sua abordagem mais simples, a comunicação pode definir-se como a interação social através de mensagens, onde é estabelecida uma relação entre um emissor, um recetor, uma mensagem e um canal.

De acordo com Kreitner e Kinicki (*apud* Rego, A., 2007: 429-433), o processo iniciase com a necessidade, por parte do emissor, de transmitir uma ideia, que é traduzida numa mensagem convertida em linguagem verbal e não verbal. A mensagem é transmitida através de um meio e cabe ao recetor descodificar a mensagem emitida. A descodificação e interpretação da mensagem emitida pelo emissor pode resultar igualmente na vontade, por parte do recetor, de transmitir outra ideia.

O ato de comunicar pressupõe a existência de componentes fundamentais que ocorrem, de forma sincrónica, durante o processo.

A fonte alude à pessoa que emite uma mensagem, ideia, sensação, tornando-se, dessa forma, a fonte da comunicação. A comunicação concretiza-se quando a fonte, o emissor, traduz a sua ideia para um código ou linguagem, que possa ser compreendida pelo recetor, incorporando signos (Branco, M. 2013:12).

O resultado da codificação é a mensagem, seja ela verbal ou não verbal, sendo que se refere ao conjunto de representações simbólicas utilizadas no ato da comunicação

presente, sobretudo, no momento da criação da mensagem que irá ser transmitida. Assim sendo, o processo de codificação conduz à produção de uma mensagem, que se compõe através da presença de signos escritos, verbais e/ou não verbais.

A transmissão de uma mensagem pressupõe a existência de um canal que proporcione a ligação necessária, podendo ser avaliado como o veículo ou o meio a partir do qual a mensagem é transmitida, permitindo a natural comunicação entre o emissor e recetor. A eleição do canal representa um dos aspetos fulcrais na eficácia comunicacional.

No momento posterior à produção e ao envio da mensagem, através da seleção de um canal, cabe ao recetor recebê-la e ocupar-se da mesma. O momento que sucede é designado por descodificação, uma operação idêntica à codificação da fonte. Durante esta operação, o recetor descodifica a mensagem após a conversão e atribuição de significados em aceções originadas pela fonte.

Como anteriormente referido, a receção e descodificação da mensagem percecionada pela fonte pode gerar uma resposta por parte do recetor. O *feedback*/resposta pode incluir na sua composição desde silêncio até palavras e comportamentos não verbais.

Por fim, a última componente, designada por ruído, pode entender-se como um estímulo que afeta a fidelidade da mensagem emitida pela fonte e que naturalmente, dessa forma, afeta todo o processo de comunicação.

A conjugação das componentes que ocorrem durante o processo de comunicação pode caracterizar-se como a

“capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma direta ou através de meios técnicos, que diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam a organização humana sendo esta de uma forma sintética, uma ação ou meio de entrar em relação com o outro, transmitindo-se através delas ideias, sentimentos e atitudes, possibilitando uma dinâmica social” (Santos, R., 1992:68).

E, assim, traduz na eficácia da forma como o significado recebido afeta a conduta do recetor. De tal forma que, no fundo, o processo que envolve a comunicação revela-se como

um mecanismo através do qual as relações humanas existem e se desenvolvem pelo domínio da significação, podendo em algumas situações gerar até mesmo a alteração de atitudes. Isto é, “por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. (...) O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento” (Torquato, G., 2002: 162), uma vez que, no ato de comunicar partilha-se um significado que é devolvido pelo recetor.

Neste sentido, entendemos que a comunicação nas organizações é, cada vez mais, importante, pela possibilidade que nutre em ser capaz de influenciar e, de ao mesmo tempo, ser influenciada. Assim, a comunicação, componente integrante e estruturante de uma organização, deve ser diligentemente controlada, planeada e equilibrada, de forma a que se garanta a transmissão de informação útil, através de ações adequadas e oportunas. Segundo Duarte e Monteiro (2009: 334),

“são muitos os desafios e as possibilidades da comunicação. Afinal, ela está em todos os processos da organização. A comunicação é a energia que circula nos sistemas e que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa comunicação e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização.”

Desta forma, entendemos que a comunicação das e nas organizações, funciona como um fator crucial para a performance global de uma organização, uma vez que “a comunicação nas e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção da sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, as suas formas de se projetar para o exterior. Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de interrelação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base da sua permanente transformação” (Restreppo, M., 1995: 92).

2.3. A comunicação organizacional

O conceito comunicação organizacional comporta, naturalmente, diversas abordagens teóricas, uma vez que “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos” (Bilhim, J., 2006: 361).

Uma organização, como já vimos, é “um vasto grupo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objectivos específicos” (Giddens, A., 2000: 348-349). Uma vez que as organizações potenciam a existência de ambientes heterogéneos e diversificados, é cada vez mais importante englobar todas as dissemelhanças, no sentido de harmonizá-las, de forma a tornar comum os objetivos quer entre colaboradores quer entre a organização.

Desde a sua génese, as organizações comportam consigo tanto realidades sociais como realidades económicas. A criação de uma cultura coletiva é potenciada desde o surgimento de uma organização, a partir da afirmação de valores humanos, adotados por todos os colaboradores. Desta forma, através da comunicação pretende-se que todos os comportamentos individuais dos colaboradores se possam padronizar, de forma a que se possam cumprir os objetivos comuns das organizações.

O conceito de comunicação organizacional apresenta-se como multidimensional, na medida em que é desenvolvido em torno da partilha de valores e normas da organização, permitindo o desempenho, por parte dos membros de uma organização, das suas tarefas, em conformidade com as ações e comportamentos definidos pela organização.

Pode falar-se de comunicação nas organizações, isto é, de comunicação organizacional, enquanto o processo a partir do qual os membros de uma organização geram e partilham informação pertinente, de forma endógena e exógena, capaz de os fazer cooperar e se organizar. Assim sendo, “a comunicação nas organizações ocorre inevitavelmente dentro das pessoas, que estão unidas por canais formais e informais, em redes de comunicação relacionadas com tarefas de diversos tipos” (Thayer, L., 1979:

161).

Segundo Kunsch (2003: 150), o conceito de comunicação organizacional abrange diversas especialidades, entre elas, a comunicação institucional, a comunicação interna, a

comunicação administrativa, sendo que "estas comunicações formam uma mix, o composto da comunicação organizacional."

Por conseguinte, abrangendo diferentes disciplinas, a comunicação organizacional deve ser orientada por "um centro de coordenação responsável pelo conjunto de conteúdos e instrumentos de comunicação, os quais podem envolver, designadamente: normas, métodos, processos, programas, planos, projetos, que são veiculados através de canais e fluxos que envolvem níveis da estrutura hierárquica" (Rego, F., 1986: 105).

Naturalmente, a própria estrutura da organização também afecta a forma como a comunicação é dissiminada e absorvida pelos colaboradores, uma vez que "a comunicação organizacional envolve a transferência de informação através da hierarquia" (Bilhim, J., 2006: 361). Desta forma, a gestão da comunicação organizacional, enquanto processo estruturado de comunicação, necessita de garantir a afinação de todos os componentes inerentes ao clima organizacional, de forma a garantir a eficácia no método de aproximação entre os colaboradores.

O papel da comunicação assume um papel preponderante nas organizações, apresentando-se, de certa forma, como base essencial, uma vez que "sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação" (Cunha, M. *et al.*, 2007: 354). Logo, a sociedade de organizações

"não poderia funcionar adequadamente se não existisse Comunicação, uma vez que a interação entre o Homem e o que o rodeia subentende a mediação de informações que são comunicadas. Da mesma forma, uma organização só pode assegurar a sua sobrevivência utilizando a Comunicação como forma privilegiada e cuidada de interação com a envolvente interna e externa" (Druker, P., 2008: 41).

3. Sobre a comunicação interna

A comunicação interna é, nos dias de hoje, indispensável para o bom funcionamento das organizações, na gestão da coordenação de atividades, na qualidade do clima organizacional e no incremento da imagem organizacional junto dos colaboradores.

A comunicação interna pode definir-se como “um conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa” (Almeida, V., 2003: 24). Para Curvello (2012: 22) é conjunto de práticas “que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. Kunsch acrescenta ainda que é um método delineado e ponderado que viabiliza “toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (Kunsch, M., 2003: 154).

Desta forma, a comunicação interna, que “abrange todos os actos de comunicação que são produzidos no interior de uma organização” (Almeida, A., 2003: 36) pode definir-se

“como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade da empresa (...). Este conceito engloba acções que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interacção entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa” (*idem*, 2003: 27-31).

Neste sentido, Almeida afirma ainda que “a comunicação interna tem um papel crucial no desenvolvimento da empresa. Como tal, uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus trabalhadores” (*idem*, 2003: 41).

Para que a comunicação de uma organização seja eficiente e eficaz, esta deve ser clara, objetiva, verdadeira e comunicativa, para que a partir desta se possa estabelecer uma vinculação no domínio da interação e da transmissão do conhecimento entre a organização

e os seus públicos internos. Por conseguinte, as organizações que possuem bons canais de comunicação interna têm, naturalmente, maior exequibilidade em atingir os seus objetivos, uma vez que a informação flui com maior eficiência e imcomplexidade. Isto porque, ainda de acordo com Almeida (2003: 37),

“uma comunicação bem-feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e consequentemente sobre a imagem global da empresa. A comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer passar não só para o exterior como também e em primeiro lugar, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a direcção de qualquer organização.”

Nesse sentido, sendo a comunicação interna dirigida ao público interno da organização e tendo como principal objetivo a promoção máxima de integração e de transmissão de conhecimento entre a organização e seus colaboradores, prevê-se que uma boa comunicação afete positivamente o ambiente interno e, por sua vez, global de uma organização, uma vez que, de acordo com Kotler (1998: 421), “a imagem organizacional é a percepção que os públicos organizacionais possuem de uma organização.” Desta forma, tudo o que a organização transmitir, tornar-se-á importante para a formação da imagem percebida pelos públicos organizacionais. Como públicos organizacionais é importante ressaltar que os entendemos como um conjunto de indivíduos com que as organizações interagem, estando por via das normas agrupados em torno de interesses comuns. É imprescindível que a percepção dos públicos internos seja positiva, para que a percepção dos públicos externos, ao interagir com os internos, através de atitudes e comportamentos, se torne igualmente positiva.

A comunicação interna desempenha, assim, um papel fundamental no desenvolvimento das organizações, através da implementação de uma estratégia forte de comunicação. Por sua vez, esta estratégia deverá ser bem planeada e estruturada, de forma a que se atinjam os objetivos comunicacionais quer internamente quer externamente.

Neste sentido, apresenta-se como essencial a concordância entre as áreas de comunicação interna e externa em planos estratégicos de comunicação, concebidos a partir de uma ótica de complementariedade entre as duas disciplinas. Desta forma, é fundamental

que as empresas interiorizem que o seu primeiro destinatário de qualquer mensagem proveniente da organização deve ser o seu público interno, na medida em que só assim se consegue garantir a promoção da credibilidade, bem como a motivação dos colaboradores, os principais porta-vozes das organizações.

4. Sobre a comunicação externa

4.1. As relações públicas

O surgimento das relações públicas ergue-se como um tema com bastante controvérsia entre os estudiosos, no levantamento de questões relativas à sua origem, dificultando a anuência de uma história universalmente aceite.

Segundo Herbert Lloyd e Peter Lloyd (1984), o aparecimento das relações públicas como atividade independente surge com a Revolução Industrial, nos Estados Unidos, perante um “imperativo empresarial, financeiro e político” (Cabrero, J.; Cabrero, M., 2001: 21).

A génese das relações públicas data, assim, as últimas décadas do século XIX, com o desenvolvimento da produção em massa, dos caminhos-de-ferro, das telecomunicações e a própria expansão da imprensa. Com a viragem do século, as condutas menos éticas de trabalho “associated with power, capitalism and government corruption, (...) raised public awareness of the unethical and sometimes harmful practices of business” (Cornelissen, J., 2004: 34-35), suscitando “pressões do meio envolvente (que) obrigaram as grandes empresas a abandonar a sua postura de secretismo nos negócios e a contratar os chamados “agentes de imprensa” (Gonçalves, G., 2013: 26-27), “to gain public approval of its decisions and behaviour” (Cornelissen, J., 2004: 35).

É neste contexto que Ivy Lee marca o surgimento das relações públicas com a criação de uma declaração de princípios, onde preteria o secretismo empresarial a favor da divulgação de informações relevantes para a sociedade (Gradíssimo, J., 2016: 16), demonstrando que “se, se informar correta e devidamente o público, e se, se for franco para com ele, deixando-o formar a sua própria opinião a partir dos factos reais apresentados, então o público está disposto a compreender e a ser justo” (Lloyd, H. *et al*, 1984: 16). Desta forma, o pai das relações públicas, “fundou e sistematizou a atividade profissional de relações públicas, inventou a assessoria de imprensa, desenvolveu técnicas interdisciplinares de divulgação (Chaparro, M., 2001: 47).

Em 1947, Barneys sistematiza, em *The Enginnering of Consent*, a revista da *American Academy of Political and Social Science*, os quatro princípios-base do pensamento estratégico das relações públicas e é também neste contexto que “Bernays defendeu que, numa estratégia de relações públicas, devem usar-se vários meios de comunicação ao mesmo tempo, pois isso potencia a dinâmica de proliferação da mensagem” (Vasco, R. 2013: 98-99).

Existem, todavia, múltiplas definições que tentam teorizar sobre as práticas das relações públicas, assim como perspectivas distintas relativamente às suas funções e características. Grunig e Hunt (1984) tornam-se os teóricos fundadores com a teorização inerente aos quatro modelos de relações públicas apresentados na edição de *Managing Public Relations*, “conferindo às relações públicas um carácter científico e autónomo” (Gradíssimo, J., 2016: 13). Com base na teorização apresentada, a gestão da comunicação entre a empresa e os seus públicos, sejam eles internos ou externos, formam a base primordial das funções das relações públicas. Assim sendo, “as Relações Públicas são a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (Grunig, J.; Hunt, T., 1984: 6). Neste contexto, Peak transmite a ideia de que os programas das relações públicas pretendem funcionar como um elo de ligação que unindo, quer a empresa quer os seus públicos, podem criar benefícios para ambas as partes, na medida em que “relações com a comunidade, enquanto função de relações públicas, consistem na participação planeada, ativa e contínua de uma organização com e na comunidade, para aumentar e realçar o seu meio envolvente em benefício tanto da organização como da comunidade” (Peak, W., 1991: 117).

Para Lampreia (1998: 32), as relações públicas "são uma comunicação destinada a estabelecer e manter um clima favorável entre uma entidade pública ou privada e os seus diferentes públicos". A partir desta mesma ideia, segundo Cutlip, S. *et al* (1994: 2), "as RP são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso". Já Kunsch (2003: 119) acrescenta que "o verdadeiro trabalho do Relações Públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo", alertando para a necessidade da existência de uma comunicação bidirecional que proporcione o diálogo entre a organização e os seus públicos, bem como a importância de criar relações de cooperação e de parceria (Grunig, J., 2009: 24).

A partir de uma perspectiva mais vanguardista, pode ler-se no dicionário da língua portuguesa contemporânea (2001: 3169) que as relações públicas são

"o conjunto das iniciativas e dos métodos e técnicas específicas nelas utilizadas que um grupo de interesses ou entidade social, empresa, sindicato, partido, (...) desenvolve, com vista à criação, no seu interior, de um clima de confiança e, no exterior, de correntes de opinião pública favoráveis, facilitadores do seu desenvolvimento e da realização dos objetivos a que se propõem."

Com sua crescente importância na atualidade, as relações públicas passam a compreender não só as preocupações internas e os seus públicos, mas também questões inerentes à sociedade e ao seu meio envolvente, na medida em que se devem tornar, cada vez mais, numa função de integração e de desenvolvimento social, permitindo às organizações que se desenvolvam ao nível do autoconhecimento e ao nível da capacidade de adaptação, tendo em conta o meio envolvente. Esta função deverá promover e fomentar a negociação, bem como a cooperação entre os diferentes públicos, visando igualmente o desenvolvimento social e económico da sociedade como um todo.

As relações públicas assumem, deste modo, um papel fundamental junto das organizações na interpretação das expectativas da sociedade, no envolvimento dos *stakeholders* e, na mesma medida, com a sustentabilidade da organização.

4.2. O marketing

O marketing surge nos primórdios do século XX, como resultado da expansão das oportunidades de comunicação e do aumento da concorrência nos mercados após um período estável de produção e de consumo. A era da produção, altamente caracterizada pelo excesso de produção que excedia a procura, tornou clarividente que o foco se refletia mais nos requisitos de produção, preterindo a pesquisa tendo em conta as necessidades dos consumidores. A concorrência entre os mercados veio provocar a orientação para vendas e, mais tarde, por volta dos anos 50, o surgimento de uma ética de consumo individualista provocou, em grande parte das organizações, o foco de produção orientado na marca e no posicionamento do produto. Deste modo, o marketing amadurece como disciplina independente, “as a result of changing economic conditions and advances in media and technology” (Cornelissen, J., 2004: 37).

A Associação Americana de Marketing (1985) define o marketing como “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.” (Kotler, P.; Keller, K., 2001: 5).

Segundo Kotler e Bloom, o marketing é

“a análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visa proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades dos mercados-alvo, com o propósito de realizar objetivos organizacionais. Confia, fortemente, no delineamento da oferta da organização, em termos de necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz de política de preços, comunicações e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados” (Kotler, P.; Bloom, P., 1988 *apud* Amaral, S., 1990: 312).

A definição de Kotler e de Bloom acrescenta ao marketing funções de gestão e controlo, orientado para a busca daquilo de que o mercado necessita, na definição de pesquisa e análises anteriores ao processo de venda. Já Nickels e Wood consideram que é “o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse” (Nickels, W.; Wood, M., 1999: 4).

A partir de uma perspectiva mais vanguardista de Kotler, o marketing pode ser definido como “a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e o seu potencial de rentabilidade, especifica que mercadosalvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender o cliente” (Kotler, P., 2003: 11).

De uma forma geral, as definições inerentes ao conceito de marketing incidem sobre os conceitos necessidades, desejos e procura; produtos; valor, custo e satisfação; troca, transações e relações e; mercados.

Os três primeiros conceitos (necessidades, desejos e a procura) apresentam definições diferentes, refletindo o “estado de insatisfação está acompanhado da consciência de que existe um meio apto a fazer cessar ou atenuar esse estado e do desejo de possuir esse meio” (Saraiva, A., 1998: 18) face à carência de um bem básico. Os desejos expressam a vontade de satisfazer uma necessidade de um indivíduo, tendo em conta as condições culturais, ambientais e sociais do mesmo, sendo que “quando os desejos são respaldados pelo poder da compra, tornam-se na procura” (Kotler, P., Armstrong, G., 2008: 6). A procura traduz-se a partir do comportamento dos consumidores, que possuem, por sua vez, desejos ilimitados face à delimitação dos recursos existentes. Ainda segundo Kotler e Armstrong (2008: 6), “as procuras são desejos de um produto ou serviço específico, condicionado pelo poder aquisitivo do consumidor”, sendo que papel do marketing deve pautar pela estratégia de adaptação entre os recursos limitados face às necessidades ilimitadas dos consumidores. O produto é tudo aquilo que pode ser oferecido num mercado com a finalidade de compra, consumo ou uso e que deve satisfazer as necessidades dos consumidores. Importante salientar que a definição do conceito de produto pode compreender tanto a tangibilidade como a intangibilidade.

A estimativa feita acerca do nível de satisfação de um produto mede o valor, avaliando a diferença estabelecida entre os benefícios e os custos do produto. Já a satisfação mede o grau de conformidade entre o produto adquirido pelo consumidor. O processo de marketing engloba, naturalmente, a existência de dois sujeitos que criam a base para uma troca que estabelece a criação e o fortalecimento de relações de intercâmbio. O mercado favorece, por sua vez, a troca entre os produtos e as necessidades e desejos dos consumidores.

Num negócio direcionado para o mercado, o conceito de marketing revela o seu parecer na identificação das necessidades do consumidor e na consequente integração de planos e atividades de marketing, de forma a dar resposta à carência identificada. Assim sendo, a função do marketing baseia-se na alocação de recursos e na elaboração de estratégias que possam dar resposta às necessidades do cliente e, desta forma, ao mercado. As organizações passam a perceber, neste sentido, que não convinha apenas escoar os produtos, mas sim atender às necessidades e desejos dos clientes, tendo em conta as mudanças de hábitos destes, importantes para a criação de planos estratégicos que garantam a satisfação.

Para tal, a combinação do uso de diferentes ferramentas engloba a definição do *marketing mix*. Isto é, o “conjunto de instrumentos controláveis de marketing: produto, preço, distribuição e promoção que a empresa usa para produzir a resposta no seu mercado-alvo.” (Kotler, P. *et al*, 1999: 109). Estas ferramentas mostram-se importantes na definição do produto ou serviço, no estabelecimento do preço, na distribuição e na seleção de estratégias de comunicação, tendo em conta os produtos e das suas características.

A preponderância da tecnologia desempenha um papel fundamental nos dias que correm, no estudo constante face à mudança das necessidades e dos desejos dos consumidores.

5. Sobre a comunicação integrada

5.1. Relações públicas e marketing: funções independentes e/ou complementares?

A evolução das disciplinas da comunicação que são atualmente utilizadas pelas organizações como forma de promover, divulgar ou informar indivíduos ou grupos começou já há quase dois séculos atrás. Com o início da Revolução Industrial e da consequente era marcada pela produção em massa, o papel da comunicação das organizações compreendia, em maior medida, a publicidade, a promoção e as vendas. A

criação de mercados mais competitivos e pouco estáveis e a participação direta do governo nos mesmos resultou, a partir de meados dos anos 30, numa redefinição constante daquilo que eram os alcances e as práticas de comunicação utilizadas nas organizações, primeiro nos Estados Unidos e no Reino Unido, espalhando-se posteriormente pelo mundo ocidental (Cornelissen, J., 2004: 33-34).

A necessidade de obter o apoio da opinião pública, deixa clarividente a importância que as técnicas e campanhas de comunicação eficazes passam a sustentar, bem como a necessidade de profissionais especializados para obter e manter esse apoio. Contratando, numa primeira instância nos primórdios dos anos 1900, publicitários, assessores de imprensa, promotores e propagandistas, o novo século veio criar novos desafios nas práticas de comunicação das organizações, sobretudo pela disseminação de escândalos associados ao poder, ao capitalismo e à corrupção.

“The development of the publicity man is a clear sign that the facts of modern life do not spontaneously take a shape in which they can be known. They must be given a shape by somebody, and since in the daily routine reporters cannot give a shape to facts, and since there is little disinterested organization of intelligence, the need for some formulation is being met by those interested parties”. (Lippmann, W., 1922: 345)

Os publicitários e escritores passam a encontrar um papel importante na comunicação, sobretudo, na criação de conteúdos e na disseminação dos mesmos de forma a reaver a aprovação dos públicos, ao mesmo tempo que o crescimento dos mercados cria a necessidade de contratar agentes publicitários que promovam os produtos a uma escala global. Durante a década que se sucedeu, a percepção da necessidade destes profissionais no dia-a-dia das organizações resultou nas duas funções profissionais que viriam a definir a gestão de como a comunicação era percebida e entendida pelas organizações.

As relações públicas e o marketing surgem, desta forma, de acordo com o natural parecer que se estabeleceu no novo mundo industrializado, marcado pela necessidade do apoio da opinião pública (relações públicas), assim como pelas novas formas de promover produtos nos mercados (marketing).

Moldadas e guiadas pela mudança das condições socioeconómicas, tanto as funções de relações públicas como as de marketing passaram por um estimável desenvolvimento, em grande parte por caminhos distintos, primordialmente autonomizados pela diferenciação básica que distinguia as duas funções. Isto é, enquanto que o marketing encontrava o seu especial foco na comercialização ao nível organizacional, nos processos de venda de produtos ou serviços, as relações públicas privilegiavam o carácter institucional.

Vistas como funções distintas e que deveriam percorrer, dessa forma, caminhos independentes, é com a conceptualização de cinco modelos de relacionamento entre as duas disciplinas, que Kotler e Mindak (1978) teorizam sobre os modelos (*a, b, c, d, e*) de relacionamento entre as mesmas:

- a) Funções separadas, mas iguais: modelo que segue a versão tradicional, onde as duas funções são tanto diferentes quanto os papéis que desempenham. A função do marketing destaca-se pela necessidade de identificar e satisfazer os desejos dos clientes e a das relações públicas vê a sua pertinência na criação de uma sincronia entre os diversos públicos de uma organização.
- b) Funções iguais, mas sobrepostas: visão que defende que as funções do marketing e das relações públicas são separadas e importantes, mas que, partilham áreas de atuação comuns, como por exemplo, as áreas inerentes à publicidade dos produtos, bem como as de relacionamento com clientes. A função das relações públicas, segundo este modelo, asseguram as políticas e ações dos departamentos em que as funções do marketing são socialmente responsáveis.
- c) Marketing como função dominante: modelo que reflete a visão de que as relações públicas servem apenas para servir as necessidades do marketing. Neste sentido, as relações públicas devem facilitar a troca entre bens e serviços da organização. Este modelo rejeita que as funções inerentes às relações públicas devam existir para ajudar aquando da criação e manutenção de um equilíbrio entre os interesses das organizações e dos seus respetivos públicos. Assim sendo, deverá ser o

marketing a gerir os relacionamentos entre todos os públicos das organizações. Esta é uma orientação que prioriza os interesses das organizações perante o bem social. Um exemplo desta perspetiva que envolve a noção de comunicação integrada de marketing, define este conceito como “a concept of marketing communication planning that recognizes the “added value” of a comprehensive plan that evaluates the strategic role of a variety of disciplines (advertising, direct marketing, sales promotions and public relations) and combines these disciplines to provide clarity, consistency and maximum communication impact” (Ducan, T., Caywood, C., 1996 *apud* Cornelissen, J., 2004: 21).

- d) Relações públicas como função dominante: conceção minoritária relativamente às funções do marketing, sendo este vulgarmente visto como uma subfunção das relações públicas. A sobrevivência e a prosperidade das organizações, segundo este modelo, dependem da forma como são entendidas pelos diversos públicos das organizações. Neste sentido, o marketing, que encontra a sua pertinência na satisfação das necessidades dos clientes, deveria estar sob o controlo das relações públicas, de forma a garantir o alinhamento dos interesses de todos os públicos das organizações. Sobre esta perspetiva assume-se que “all communication programs should be integrated or coordinated by a public relations department” including “integrated marketing communication, advertising and marketing public relations” which should “be coordinated through the broader public relations function” (Grunig, J., Grunig, L., 1998 *apud* Cornelissen, J. 2004: 21).
- e) Marketing e relações públicas como funções convergentes: visão em que as funções do marketing e das relações públicas convergem ao nível dos conceitos, metodologias e que gerem conjuntamente os públicos das organizações. Esta visão reconhece a necessidade de segmentação e enfatiza a importância do mútuo entendimento entre as duas disciplinas, relativamente à influência de atitudes, perceções, bem como na formulação de planos estratégicos de gestão comunicacional. Desta forma, o modelo *e* “favours a view of marketing and public relations as merged into one and the same “external communication” function. In

the view of Kotler and Mindak: “the two functions might be easily merged under a Vice President of Marketing and Public Relations.” (Cornelissen, J. 2004: 21)

Estas duas funções, ainda que de forma independente, seguiram-se no século XX, até ao surgimento de uma tendência emergente, que se ergue nos anos 80, onde ‘there is a genuine need to develop a new paradigm in which these two subcultures [public relations and marketing] work most effectively in the best interest of the organization and the publics it serves’ (Kotler, P., 1989: 261).

Este novo paradigma propõe que “both functions should be brought together, integrated, linked, conjoined or in any way connected under the flag of a new discipline that we now know as corporate communications” (Cornelissen, J., 2004: 36).

5.2. A comunicação integrada

Inicialmente, o marketing e as relações públicas eram consideradas funções distintas, diferenciando-se primordialmente pelos seus diferentes objetivos e grupos-alvo (Cornelissen, J., 2004:38). Por sua vez, a década de 1980 veio reconhecer a ligação mútua que as duas funções compartilhavam, face a uma série de características comuns que partilham e, que são, ao mesmo tempo, complementares. Esta mudança de pensamento surge através da perceção a partir da qual se percebe que, tanto o marketing como as relações públicas, são atividades fundamentalmente assimétricas, obliterando a perspetiva ambígua que afirmava que as relações públicas eram uma atividade principalmente simétrica (Cornelissen, J., 2004:38).

A mudança da perceção inerente à dissimilaridade entre as funções do marketing e das relações públicas, faz emergir um novo modelo em que as duas funções passam a estar integradas, coordenadas e alinhadas, podendo até, fundir-se.

Vários autores (Carlson *et al*, 1996; Nowak and Phepls, 1994; Kliatchko, 2005) apontam a ausência de um consenso inerente à definição do conceito de comunicação integrada, ainda que, por sua vez, muitos outros tenham tentado definir este conceito.

Segundo Kneeland, a comunicação integrada de marketing é “an indefinable concept that can accommodate any innovative idea, theory or practise that promotes a company’s brand and costumer relations” (Torp, S., 2009: 193). Esta definição de Kneeland que carecia de clareza, veio, ao mesmo tempo, trazer dinamismo e flexibilidade para a definição do conceito de comunicação integrada, abrindo espaço para a definição que os autores que se seguem definiram.

Assim sendo, Harris definiu este conceito como “a new promotional discipline which comprises specialised application techniques to support marketing activities and which is referred to by some theorists and authors as product publicity” (Harris, 1991 *apud* Scriven, C., 2002: 34). O mesmo autor afirma que “MPR is the process of planning, executing and evaluating programmes that encourage purchase and consumer satisfaction through credible communication of information and impressions that identify companies and their products with the needs, wants, concerns, and interests of consumers” (Harris, 1991: 12 *apud* Scriven, C., 2002: 35). A definição de Harris, apresenta, desta forma, a comunicação integrada como o processo que incentiva à compra e à satisfação dos clientes através de uma comunicação fiável ao nível da informação e das impressões a partir dos pareceres que as organizações querem transmitir e que fazem associar, na mesma medida, os seus produtos com as necessidades e interesses dos consumidores. Isto porque, segundo Schultz e Kitchen (2000: 15 *apud* Torp, S. 2014: 45), “communication is becoming the heart and soul of marketing”.

Para Shimp (1993 *apud idem*), a definição de comunicação integrada consolida a pertinência da presença das relações públicas, quando alicerçadas com as funções de marketing, apresentando como definição: “the more narrow aspect of PR which involves an organisation’s interactions with consumers or with other publics (such as governments) regarding marketing matters (like safety). In short it is the marketingoriented aspect of PR.”

Já Philip Kotler (1991 *apud idem*) apresenta este conceito como

“a healthy offspring of two parents: marketing and public relations. MPR represents an opportunity for companies to regain a share of voice in a message-satiated society.

MPR not only delivers a strong share of voice to win share of mind and heart; it also delivers a better, more effective voice in many cases.”

Segundo a definição de Bruhn,

“most IMC approaches concentrate on the integration of external communications and thus are incomplete. IMC is doomed to fail if the external community is better informed than the internal community. Therefore, the German concept includes all internal and external communication functions employed by a company” (Bruhn, 1997/1998:2 *apud* Torp, S., 2009: 197).

Desta forma, o limite entre a comunicação interna e a comunicação externa das organizações deve desaparecer e “both employees and external stakeholders become targets located within the organization’s communicative universe” (Torp, . 2009 *apud* Torp, S., 2014: 44).

Por sua vez, a definição de Schultz evidencia o papel da comunicação interna dentro da empresa: “Integrated marketing communication is a strategic business process used to plan, develop, execute and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with consumers, customers, prospects, employeses, associates and other targeted, relavant external and internal audiences” (Schultz, 2004: 9 *apud idem*).

Kunsch (Kunsch, M., 2003: 150) acrescenta que a comunicação integrada pode ser considerada como uma filosofia que direciona as diversas áreas inerentes à comunicação - a comunicação institucional, a comunicação comercial/vendas/marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa - e que permite a atuação destas em sinergia, estabelecendo, desta forma, a comunicação organizacional. Isto porque, a integração das funções de marketing e de relações públicas não indica necessariamente que as duas funções são iguais, mas que “rather it means that the strenghts of both can be accessed to create effective communications with a diversity of audiences/publics previously beyond the domain of either function” (Kitchen, 1996 *apud* Scriven, 2002: 39). Assim sendo, a integração destas duas

disciplinas apresenta o seu valor fundamental na criação de uma comunicação efetiva para os vários públicos de uma organização, sendo estes internos ou externos.

Compreende-se, desta forma, importante a atuação sinérgica destas áreas de comunicação, uma vez que todas estas modalidades permitem que as organizações se relacionem com os seus diversos públicos.

Nesse sentido, o conceito de comunicação integrada abarca a análise das funções estratégicas de cada área da comunicação, bem como a integração constante e duradoura, aumentando esforços para que a mensagem que é passada seja concisa e invariável, uma vez que “the communication function must ensure that communication emanating from the business units are aligned with and support the company’s overall strategy” (Argenti, P. *et al*, 2005: 88). Desta forma, a comunicação estratégica, em contexto empresarial, pode ser definida como a comunicação que se encontra alinhada com a estratégia global da organização, isto é, “as communication aligned with the company’s overall strategy, to enhance its strategic positioning” (*idem*, 2005: 83) e que, por sua vez, deve ser dirigida a um público-alvo em específico, de forma a que os objetivos estratégicos possam ser alcançados. Mediante a escolha dos públicos-alvo, a mensagem deve ser difundida através das plataformas mais apropriadas para cada segmento. Prevê-se, assim, que todas as mensagens difundidas através dos diferentes canais de comunicação devem estar alinhadas segundo um determinado objetivo determinado pela estratégia organizacional. Neste sentido, Hallahan *et al* (2007: 4 *apud* Holtzhausen, D.; Zerfass, A., 2015: 4) definiram a comunicação estratégica como “in its broadest sense, (as) communicating purposefully to advance (the organization’s) mission” e Derina Holtzhausen e Ansgar Zerfass (2013: 74 *apud idem*, 2015: 4) como “the practice of deliberate and purposive communication that a communication agent enacts in the public sphere on behalf of a communicative entity to reach set goals.”

Assim, inerente ao conceito de comunicação integrada, podemos entender a comunicação estratégica como um processo de comunicação que visa seguir o plano estratégico de uma organização e que vê como objetivo principal a superação dos objetivos estratégicos das organizações. Isto é,

“strategic communication entails packaging a core message that reflects an agency’s overall strategy, values, purpose, and mission to persuade key stakeholders and enhance positioning. Active, not reactive, it establishes organizational clarity and dissuades freelance endeavors that may serve a few well, but detract from the organization’s overall direction and purpose. To this end, one important tool, a solid strategic communication plan (SCP), should synchronize organizational units and align resources to deliver a common core message” (Hoover, 2010 *apud* Graham, P. 2017: 101).

Compreendendo a sua base fundamentalmente em seis formas de comunicação, sendo elas: a publicidade, as relações públicas e assessoria de imprensa, venda pessoal, marketing direto, promoção de vendas e eventos, podemos entender a comunicação integrada como um processo organizado e participativo de planejamento multifuncional e de otimização das mensagens que são transmitidas aos *stakeholders* quer internos quer externos, por parte das organizações.

Desta forma, a comunicação integrada encontra o seu principal objetivo na comunicação de mensagens coerentes e consistentes, de forma a alcançar sinergias, que criam valor para a valor para a marca, a potencialização da presença no mercado e o destaque face à concorrência.

A comunicação integrada ergue-se, assim, como essencial em contexto empresarial e utilizando a metáfora de Bob Shillman entendemos a importância da sua integração: “communication is not a separate function. It’s hard to separated it out. It’s like a car. What’s the most important part? An engine can’t get you anywhere without the wheels. It all has to be integrated” (Argenti, P. *et al*, 2005: 88).

Capítulo 4. – A Comunicação Integrada no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

1. Enquadramento

O quarto capítulo do presente relatório propõe debater, a partir de uma componente mais prática, a questão basilar que suscitou da realização das funções desempenhadas pela Estagiária durante o período em que o estágio ocorreu, que se prende com o papel, o impacto, os desafios e as vantagens da comunicação integrada em contexto empresarial, no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal.

Desta forma, e partido naturalmente da nossa reflexão teórica que serve como sustento a este quarto capítulo, pretendemos a partir da técnica de investigação que escolhermos utilizar – a entrevista – avaliar a comunicação integrada, bem como as suas vantagens e desafios no departamento transversal de comunicação que acolheu a Estagiária durante os três meses de estágio. As entrevistas realizadas aos elementos que integram o departamento de Marketing e Comunicação da Altran têm como principal objetivo comparar a revisão da literatura que suporta o terceiro capítulo deste relatório de estágio às práticas utilizadas pelo departamento de comunicação da multinacional francesa, bem como perceber qual a perceção dos entrevistados, face à definição e à aplicação da comunicação integrada em contexto empresarial.

A reflexão prática encontra-se, desta forma, dividida por 4 subcapítulos. O primeiro subcapítulo dedica-se ao enquadramento deste quarto capítulo. Por sua vez, o segundo subcapítulo foca-se na técnica de investigação escolhida pela Estagiária para fundamentar o debate inerente ao presente relatório. No terceiro subcapítulo poderá encontrar-se uma análise detalhada, tendo em conta os resultados obtidos. E, por último, no quarto subcapítulo apresentaremos uma conclusão que visa articular a nossa fundamentação teórica com a reflexão prática e onde podermos encontrar resposta à questão de investigação que nos propusemos debater ao longo deste relatório de Estágio, bem como às sub-questões de investigação.

2. Metodologia

Optámos por realizar uma entrevista aos membros que compõem o departamento de marketing e comunicação da Altran Portugal, de forma a recolher e tratar os dados que nos propomos estudar ao longo do presente relatório. Neste sentido, o seguinte capítulo deste relatório apresenta como técnica de investigação: a entrevista.

As entrevistas são uma técnica de recolha de informação, onde a partir de interações verbais, “o investigador, procura extrair informação de outras pessoas, fazendo-lhes perguntas” (Abreu, D. 2006: 75). Esta técnica de recolha de informação caracteriza-se, sobretudo, pelo contato direto entre o investigador e os seus interlocutores, onde é potenciada a objetividade, bem como a profundidade. Segundo Chisnall (1986 *apud idem*), a entrevista é “uma conversa com um propósito”.

Neste sentido, a entrevista é uma técnica de investigação que se enquadra numa abordagem qualitativa, sendo esta uma forma de obter informações relacionadas com vários temas, a partir da recolha de dados, análise e posterior interpretação desses mesmos dados. A análise, por sua vez, é interpretativa, na medida em que esta técnica de investigação estuda e interpreta fenómenos experienciados pelos interlocutores.

Sendo “the most popular method used within the social sciences” (MacDonald, S.; Headlam, N., 2009: 39), as entrevistas podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou livres. Segundo Abreu (2006: 76), “a entrevista estruturada consiste numa série de perguntas fixas, predeterminadas e estandardizadas (constantes numa lista escrita ou decorada) que o entrevistador vai fazendo sempre na mesma ordem. (...) Nas entrevistas semi-estruturadas, o investigador prepara também uma lista de perguntas, com que se inicia a entrevista. Mas o investigador não se limita às perguntas que leva e permite que a conversa com o entrevistado evolua para outros aspectos que eles considerem relevantes. (...) Nas entrevistas informais ou livres a conversa decorre consoante a vontade dos intervenientes. Não existe linha de perguntas, mas apenas um tema para a discussão ou apresentação.”

Relativamente às vantagens e limitações desta técnica de recolha de informação, as entrevistas encontram a sua maior vantagem na flexibilidade existente na interação entre o investigador e o entrevistado, dado que “podem ser tiradas dúvidas e dados

esclarecimentos complementares, tanto sobre as perguntas como sobre as respostas” (Abreu, D. 2006: 77). O grau de profundidade que esta técnica apresenta pode ser também apresentado como uma vantagem, se tivermos em consideração, a recolha de testemunhos e de interpretados, por parte dos entrevistados, que possibilita a compreensão das conceções que os estudos pretendem não só retratar, mas também clarificar.

Todavia, o que entendemos como potencialidades pode rapidamente tornar-se em desvantagens, uma vez que a flexibilidade e a profundidade podem permitir com que o investigador se entregue a uma postura menos responsável ou neutra.

Apesar das vantagens e desvantagens inerentes a esta técnica de recolha de informação, é importante mencionar que o método de análise de conteúdo se encontra intimamente ligado, permitindo retirar a esta técnica o máximo proveito. Berelson (1952: 147) definiu o conceito de análise de conteúdo como “uma técnica de pesquisa sistemática e quantitativa, dos padrões comunicativos manifestos”. Esta definição de Berelson foca, especialmente, o aspeto da objetividade e dá ênfase aos manifestos observáveis. Por sua vez, à semelhança de outros métodos quantitativos, a análise de conteúdos veio trazer às ciências sociais e humanas, o rigor e a autoridade naturalista proveniente da pesquisa científica.

2.1. A entrevista

Como anteriormente referido, a entrevista é uma técnica de investigação que se enquadra numa abordagem qualitativa e que apresenta como principal objetivo obter informações relacionadas com vários temas, a partir da recolha, análise e interpretação de dados.

De forma a recolher os dados que nos propomos debater no presente capítulo, optámos por realizar entrevistas estruturadas, na medida em que durante as entrevistas presenciais foram questionadas um conjunto de perguntas elaboradas e estabelecidas previamente. Neste sentido, as entrevistas realizadas, que seguem a estrutura pré-estabelecida no guião de entrevista ao departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal (ver anexo

I) e têm como objetivo perceber se o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal está organizado segundo as práticas de comunicação integrada, bem como principais vantagens e desafios inerentes à adoção destas práticas comunicacionais e qual a posição a adotar no futuro por este departamento de comunicação.

Deverá ser igualmente ressalvado que as entrevistas foram também realizadas com o intuito de sustentar informações apresentadas anteriormente no terceiro capítulo deste relatório.

Desta forma, o guião da entrevista encontra-se dividido em 4 partes:

- I. O surgimento do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal
- II. A atualidade do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal
- III. A comunicação integrada no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal
- IV. O futuro do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal.

Na primeira parte, encontram-se perguntas relativas ao surgimento do departamento, bem como em relação à sua importância e pertinência. O objetivo é perceber como e porque é que surgiu o departamento de Marketing e Comunicação da Altran, assim como qual a importância e pertinência deste departamento numa empresa multinacional como a Altran Portugal.

Na segunda parte, pretendemos com as questões estabelecidas no guião de entrevista, conhecer o atual plano de comunicação, que rege atualmente a atuação do departamento, qual o desempenho do departamento e se existem falhas a colmatar ao nível do mesmo.

O terceiro ponto dá especial ênfase ao tema basilar que pretendemos debater ao longo deste relatório. Nesta terceira parte, podemos encontrar questões relativamente ao papel da comunicação integrada na Altran Portugal, bem como quais as principais vantagens e desvantagens da comunicação integrada no departamento de Marketing e Comunicação.

Com quarto e último ponto, intitulado por “o futuro do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal”, pretendemos inquirir sobre o futuro do departamento, tendo em conta as práticas comunicacionais adotadas no presente.

Depois de elaborado o guião da entrevista, foram marcadas entrevistas presenciais com os membros da equipa do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal. Deverá ressaltar-se neste momento que, atualmente, a equipa é composta pelo mestre Ricardo Dias, pela mestre Mariana Coutinho e pela Estagiária, sendo natural, desta forma, que apenas tenham sido executadas duas entrevistas, ao invés de três.

A primeira entrevista, que poderá ser consultada na íntegra no Anexo VI – Entrevista a Ricardo Dias, foi realizada no dia 21 de agosto, ao mestre Ricardo Dias, nos escritórios do Porto da Altran Portugal. Natural do Porto, Ricardo Dias licenciou-se em Ciências da Comunicação pela Universidade do Porto e é Mestre Summa Cum Laude em Comunicação e Liderança pela Universidade Católica Portuguesa (19/20). Possui também um curso de Innovation & Strategy na Universidade de Harvard. Começou o seu percurso na RTP e passou por organizações como M Public Relations, Câmara Municipal de Valongo e Esri Portugal. Em 2016, viveu e trabalhou em New Hampshire, Estados Unidos, onde foi consultor na agência de comunicação Louis Karno & Company, trabalhando diretamente com o Turismo de Portugal. Atualmente, desempenha funções de Communication Specialist - focado em *Brand*, *Digital* e *Internal Communication* - na multinacional Altran, em Portugal.

A segunda entrevista, que poderá ser consultada na íntegra no Anexo VII – Entrevista a Mariana Coutinho, foi realizada no dia 29 de agosto, à mestre Mariana Coutinho, na sede dos escritórios da Altran Portugal, em Lisboa. Natural de Lisboa, Mariana Coutinho licenciou-se em Ciências da Comunicação pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas pela Universidade de Lisboa e é Mestre em Marketing, Publicidade e Comunicação pela Universidade Católica Portuguesa. De 2013 a 2016, foi Project Manager no Cofina Media, onde teve oportunidade de planear, produzir e executar alguns dos projetos das publicações do grupo Cofina, nomeadamente, Vogue Fashion's Night Out e Portugal Digital Awards, entre outros. Em 2016, viveu e trabalhou em São Tomé e Príncipe, onde foi Manager Communication na Gnóstica Medical Center. Desde agosto

de 2017 e até ao atual, desempenha funções de Communication Specialist – focado em *Media, Digital e Business Communication* – na multinacional Altran, em Portugal.

A análise dos resultados obtidos, mediante a análise de conteúdo que se encontrará no ponto que procede este, permitirá responder à questão de investigação principal que este relatório pretende debater: **“O departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal rege a sua atuação segundo as práticas de comunicação integrada?”**

Partindo desta problemática basilar, e tendo em conta as informações que serão obtidas a partir das entrevistas e validadas a partir da revisão da literatura que já construímos até então, pretendemos igualmente debater sobre as seguintes sub-questões de investigação:

- a) Quais as vantagens inerentes à adoção, por parte do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?;
- b) Quais os desafios inerentes à adoção, do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?;
- c) Qual a postura do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro, atendendo às práticas adotadas no presente?;

3. Análise dos resultados obtidos

No mercado português desde 1998, a Altran Portugal conta já com quase 2000 colaboradores e com três escritórios, em Lisboa, no Porto e no Fundão. Falar sobre o surgimento do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal é já um dado mais incerto, na medida em que só há cerca de 8 anos é que, como Mariana Coutinho afirma, “se começou, de facto, a unificar a área e a criar o departamento de Marketing.” Este departamento que surge “da necessidade de comunicar a marca Altran, quer internamente quer externamente”, estava a ser dirigido por Maria da Luz Penedos quando Ricardo Dias entrou, em setembro de 2016. Segundo o próprio, o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal “surtiu também da necessidade de, como empresa multinacional, ter um departamento que responda a todas as necessidades comunicacionais da empresa.”

Quando questionados sobre a sua importância, o departamento de Marketing e Comunicação surge como “o departamento mais importante da empresa”, uma vez que é “o departamento de comunicação que trata de tudo o que saí, (...) tudo o que é vídeo, texto, fotografia, tudo o que saí, quer para dentro quer para fora da empresa, é feito ou passa, a partir de qualquer momento do processo, pelo departamento de comunicação”, afirma Ricardo Dias. Isto porque, deverá ressaltar-se que “o departamento de Comunicação é precisamente aquele que é responsável pela criação e manutenção de toda aquela que é a marca e a cultura que se vive dentro de uma empresa multinacional como é a Altran. Mariana Coutinho destaca a importância do departamento, ressaltando que

“aqui (na Altran Portugal) a comunicação e o marketing são transversais a todas as unidades de negócio (...) quer a nível interno quer a nível externo.” Este apoio do departamento de Marketing e Comunicação às unidades de negócio da Altran Portugal prevê-se fundamental no alinhamento dos objetivos para todas as esferas, as nove unidades de negócio. Desta forma, o departamento acaba por ter como grande responsabilidade ajudar no desenvolvimento organizacional da instituição, tanto ao nível interno e externo, uma vez que é “fundamental que nós (o departamento) consigamos comunicar não só ao nível externo, não só ao nível de colaboradores que nós temos, mas também o que é que nós estamos a fazer, qual é, de facto, a nossa oferta e o que nós podemos fazer para melhorar serviços e acrescentar valor”.

A atuação do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal regese através da implementação de um plano de comunicação anual, aprovado previamente pela direção e que é depois colocado em prática. O plano que rege a atuação do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal baseia-se no plano macro, neste caso, do grupo Altran. Isto porque a Altran, como multinacional, não toma decisões independentes no que toca à comunicação, dada a existência do grupo, “o grupo Altran, que acaba por decidir quais é que são as prioridades e definir quais são os *targets* e os *clusters*, pelos quais Portugal se vai gerir”, conforme Ricardo Dias afirma.

Ao nível da comunicação, o grupo Altran tem três grandes objetivos que guiam o desenvolvimento do plano de comunicação macro, sendo eles: posicionar a marca Altran fortemente como liderança no mercado, ajudar na cultura de transformação e aproveitar todo o potencial comunicacional dos ativos. Como Ricardo Dias explica, o primeiro objetivo foca-se em “posicionarmo-nos como uma marca global e disruptiva no mercado e fazer da nossa liderança tecnológica também a nossa liderança no mercado, liderança competitiva e liderança a nível da marca e posicionamento em Portugal.” Em termos da cultura de transformação, “as empresas tecnológicas, como a Altran, encaram o desafio diário que é o desafio da cultura estar alinhada com a disrupção tecnológica. Ou seja, ter a cultura a acompanhar aquela que é a tecnologia da empresa. E a comunicação tem um grande papel nisso, de forma a acelerar este processo de transformação e de *change management*.” Por último, o terceiro objetivo foca-se, sobretudo, em “aproveitar todo o nosso potencial dos nossos *assets* comunicacionais, ativos comunicacionais.” Como o próprio afirma, tudo aquilo que é conteúdo de negócio, histórias emocionais e skills tecnológicos inerentes à Altran, devem ser aproveitados a favor da organização, sobretudo tendo em conta o grande impacto que estes *inputs* podem ter nas pessoas, nos *assets* comunicacionais.

Relativamente ao plano que rege a atuação do departamento de Marketing e Comunicação, Mariana Coutinho afirma que, “atualmente, o plano que nós temos é um plano de comunicação integrada de marketing.” A liderança da gestão da comunicação, neste caso, liderada por Maria da Luz Penedos, assume toda a pasta da comunicação em

Portugal. Nesse sentido, “nós, Altran, como marca forte no mercado, temos o objetivo de garantir que tudo está alinhado segundo o que foi definido e segundo os padrões de qualidade e exigência que foram definidos pelo grupo Altran e por Portugal”, afirma

Ricardo Dias. E acrescenta ainda que “o nosso trabalho de comunicação integrada é, de facto, o de garantir que tanto (...) internamente como externamente, nós passamos uma imagem coerente e consistente para o mercado. Portanto, quando se fala de uma empresa como a Altran, que é uma empresa que tem três escritórios, quase duas mil pessoas, tornase muito importante a divisão do trabalho ser feita de uma forma flexível e integrada, neste caso, em relação à comunicação interna e externa.”

Em 2015, como Ricardo Dias afirma, quando Dominique Cerutti chega à Altran como CEO, define um plano estratégico, o Altran Ignition 2020, que, por sua vez, “assentava numa grande aposta nos departamentos de comunicação e esta aposta era assente em cinco grandes pilares.”

Desta forma, e continuando a adotar as formas basilares deste plano estratégico, o atual plano de comunicação está dividido por cinco *clusters*, sendo estes: *brand*, *business communication*, *change and internal communication*, *digital* e *media*. Para cada *cluster*, são enumeradas várias ações, que constituem o plano de comunicação pelo qual o departamento de Marketing e Comunicação deve reger a sua atuação e que, a partir das mesmas, são avaliados os impactos adjacentes às suas concretizações no final de cada ano.

Como Mariana Coutinho explica, “a nível do *brand*, isto está muito focado na marca Altran e isto funciona a nível interno e externo.” Neste *cluster*, encontram-se destacadas ações que vão desde a encomenda do *merschandising*, que é entregue aos colaboradores ou quando a Altran Portugal marca presença num evento; a redesignação dos escritórios, uma das ações-chave para o ano de 2018, para destacar o posicionamento da Altran como uma empresa jovem, inovadora e ágil; bem como a criação de brochuras informativas acerca da organização, *flyers* e *roll-ups*. Neste último ano, e referente a este *cluster*, Mariana Coutinho destaca ainda, como ações integradas no plano de comunicação atual, a criação de um vídeo e de um livro com o objetivo de assinalar os vinte anos da Altran Portugal. Neste sentido, podemos entender este cluster a partir da perspectiva de Ricardo Dias como o pilar do “posicionamento, a arquitetura da marca.”

O segundo *cluster*, *business communication*, segundo Ricardo Dias, trata “tudo o que são as histórias de negócio e aquilo que nos pode trazer mais valor ao cliente e aqui também caem todos os que são os eventos de negócio” e, neste sentido, está focado no apoio às unidades de negócio. A participação da Altran Portugal em eventos corporativos acaba por ser uma das formas mais efetivas de gerar conteúdo e de dar a conhecer a Altran.

O trabalho do departamento de Marketing e Comunicação passa por “conseguir identificar as oportunidades, conseguir fazer uma análise do evento e dos participantes que esse evento vai ter” e claro está, devido aos custos associados a cada participação, avaliar a pertinência e o impacto da presença da Altran Portugal em cada um desses eventos.

O *cluster* do *change and internal communication* compreende a atuação do departamento sobre as esferas de *employer branding*, a comunicação interna, bem como o *change management*. Sobre a égide deste *cluster*, foram definidos três grandes objetivos de comunicação interna inerentes ao atual plano de comunicação, que Mariana Coutinho destaca no seu discurso: “estender a cultura da Altran para os três sites onde estamos (...) reforçar a imagem de líder (...) e promover o sentido de pertença.” Como anteriormente referido, a redecação dos três escritórios da Altran Portugal era um dos objetivos-chave em que o departamento de Marketing e Comunicação se deveria focar para renovar o seu posicionamento quer ao nível interno quer ao nível externo, de forma a reforçar a cultura da Altran nos três sites, bem como a imagem de líder internamente. Naturalmente, o crescimento acelerado do universo Altran em Portugal, faz com que a atuação do departamento de Marketing e Comunicação cresça ao nível de exigência, de desafio e em qualidade, e que, inerentes ao crescimento, se despertem igualmente fragilidades na atuação do mesmo. Uma das duas divisões que estruturam o modelo de negócio da Altran, nomeadamente a *Primary Pipeline*, faz com que mais de metade do universo de colaboradores da Altran, trabalhe diretamente nos escritórios do cliente, apresentando-se este como um dos principais desafios inerentes à atuação do departamento, se considerarmos o último objetivo deste *cluster*. O desafio diário do departamento de comunicação passa por “fazer com que as pessoas que não estão nos escritórios da Altran, se sintam mais parte da empresa”, como afirma Ricardo Dias. Sobre este prisma e para colmatar eventuais falhas inerentes ao desempenho do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, têm sido criados, de forma regular, eventos nos três escritórios, para que os colaboradores que estão diariamente a trabalhar na sede de cliente,

possam voltar para ver e viver o ambiente Altran. Ricardo Dias revela outra ação que o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal está a desenvolver no momento. Chama-se *Proud 2B Altran* (Proud to be Altran) e é um projeto onde o departamento vai “entrevistar mais de cinquenta pessoas, em que elas nos explicam o dia-a-dia delas.” O grande objetivo deste projeto, como o próprio explica é que “numa empresa com dois mil colaboradores, é muito normal eu estar a trabalhar e estar concentrado no meu trabalho e, se calhar, duas mesas ao lado não conhecer o projeto internacional ou projeto nacional que os meus colegas estão a desenvolver.” Mariana Coutinho destacou ainda o evento Altran Portugal: 20 Years Odyssey como uma ação de destaque para promover o sentido de pertença, através da união de vários colaboradores num ambiente informal.

No quarto *cluster*, *digital*, “trata-se de tudo o que é o ecossistema digital, que também foi revolucionado há pouco tempo, nomeadamente com o lançamento do novo *website* no início do ano e com a estratégia de *social media*, que em Portugal é muito forte”, descreve Ricardo Dias. Ambos os entrevistados salientam o bom desempenho do departamento de Marketing e Comunicação ao nível da presença da Altran Portugal no Facebook, uma vez que, como Ricardo Dias afirma, “nós estamos no topo daquilo que é a *performance* do Facebook. Portugal está neste momento em segundo lugar.”

Por último, o quinto *cluster* inerente ao atual plano de comunicação da Altran Portugal é o *media*. Este *cluster* foca-se, sobretudo, no estabelecimento de todo o contacto com a imprensa e com os *stakeholders* externos, como Ricardo Dias afirma, no fundo, “garantir que a Altran Portugal saí nos meios de comunicação.” O departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal deve, dessa forma, assegurar que a Altran Portugal está presente em diferentes canais, quer no digital, quer nos órgãos de comunicação mais tradicionais, como, por exemplo, nos jornais, na televisão e até mesmo na rádio. Este trabalho é garantido, como Mariana Coutinho explica, a partir da realização de conferências de imprensa, de eventos mais focados nos jornalistas, do desenvolvimento do *media kit* e da identificação de oportunidades para *keynote speakers* e oradores em eventos “como uma boa forma de passar a mensagem da Altran.” Importante também mencionar neste ponto que a Altran Portugal trabalha atualmente com uma agência de

comunicação e que “nestes seis meses (janeiro a junho de 2018) já saímos em 280 artigos, onde mencionam a Altran ou são especificamente sobre a Altran.”

Inerente a este ponto, importa também ressaltar, como Ricardo Dias afirma, que o novo plano estratégico da Altran Portugal, o The High Road, Altran 2022, lançado por Dominique Cerutti, em julho de 2018, é uma “adaptação do plano Ignition 2020, que se percebeu que já estava desenquadrado devido à evolução do mercado, (...) mas assente nos mesmos pilares de comunicação,” os cinco *clusters*.

Quando questionados sobre o principal impacto da comunicação integrada, em contexto empresarial, na Altran Portugal, Ricardo Dias afirma que, na sua opinião, “quer estejamos a falar de media, quer estejamos a falar de um colaborador singular, (o principal impacto é) todos passarem a mesma mensagem, quer ao mercado, quer para o grupo de amigos.” E acrescenta ainda que “a importância da comunicação integrada é, de facto, nós vemos que a mensagem que é dita e que é passada, e agora não importa se estamos a falar para dentro ou para fora, é a mesma mensagem com a mesma consistência e com o mesmo potencial de comunicação.” A opinião de Mariana Coutinho vai ao encontro da opinião de Ricardo Dias afirmando que o caminho passa por fazer ao máximo a “integração e uniformização das mensagens que nós queremos passar pelos diferentes canais de comunicação”, uma vez que “o nosso objetivo é dar a conhecer a Altran quer aos nossos clientes e potenciais clientes, mas também ao público em geral.”

Ricardo Dias apresenta, nesse sentido, que a principal vantagem da comunicação integrada na Altran Portugal “é, de facto, nós termos tanto para o mercado como para os meios de comunicação, quer para o singular, (...) todos passam a mesma mensagem, que é definida pelo grupo, que passou por Portugal, que foi trabalhada em Portugal e é passada pelos nossos *stakeholders* internos e externos exatamente com a mesma consistência, coerência e poder.” Já para Mariana Coutinho “a principal vantagem é o *work flow* que cria, em que nada está de forma isolada. Nós olhamos para as coisas de forma particular, mas estão sempre encaixadas no grande plano que nós temos ao nível global.”

Como potenciais desvantagens, Ricardo Dias aponta as barreiras à comunicação, na medida em que por tudo estar condicionado a um só departamento, a atuação do mesmo acaba por não ser imediato. Neste sentido, afirma que “a comunicação integrada tem mais exigências ao nível da comunicação, nomeadamente em garantir que a mesma mensagem

é passada para toda a gente” e acrescenta que a comunicação integrada “tem muitas mais vantagens do que desvantagens, sendo que a questão de manter esta coerência exige recursos e tempo, principalmente.” Para Mariana Coutinho, a principal desvantagem é a dependência que o departamento de Marketing e Comunicação tem sobre as unidades de negócio, sendo o mais difícil, portanto, “obter aqui o sumo para comunicar os conteúdos”, salientado que “não é uma desvantagem da comunicação integrada mas é uma das falhas” em que o departamento de Marketing e Comunicação da Altran está a trabalhar.

Para o futuro, os planos para o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, para Ricardo Dias, “passam exatamente por, como empresa multinacional, manter aquilo que é uma imagem coerente, mas ao mesmo tempo, manter o sentido de pertença”, sendo este o maior desafio que antevê para os próximos anos.

Salienta, contudo, que acredita que “este não seja só o desafio para a Altran, mas o grande desafio das empresas é criar um sentido de pertença e criar uma cultura consistente e que todos se sintam parte.” Mariana Coutinho destaca que os planos mais importantes para o futuro do departamento passarão pela contínua criação de *brand awareness* e pela aposta em mais formatos.

Em termos de tendências a adotar no futuro, Mariana Coutinho destaca a importância em continuar a investir no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal. A própria afirma ainda que no futuro “não queremos estar a fazer a separação entre a comunicação interna e externa”, porque, a título pessoal, “não faz qualquer sentido continuar a separar estas duas coisas. Se nós separássemos, a meu ver, só iria enfraquecer a marca da Altran, (...) portanto, sem dúvida, devemos continuar a integrar a comunicação e a divulgar estas mensagens-chave.” Ricardo Dias expressa também a sua opinião a título pessoal, afirmando que a comunicação integrada “deve ser aplicada caso a caso, (...) nomeadamente por causa dos recursos e do tempo que exige uma boa estratégia de comunicação integrada” e que “quando estamos a falar, (...) de empresas multinacionais, se faz sentido, faz todo o sentido.”

4. Discussão dos resultados

Chegados a este momento, consideramos importante destacar, na conclusão deste quarto capítulo, as considerações finais que adquirimos, tendo em conta a questão e as sub-questões de investigação que nos propusemos investigar ao longo deste relatório.

Nesse sentido, articularemos os conhecimentos obtidos através das entrevistas realizadas ao mestre Ricardo Dias e à mestre Mariana Coutinho, acerca do departamento de Marketing e Comunicação, com a nossa reflexão teórica, de modo a dar resposta à nossa investigação.

Desta forma, encontraram-se descritas, nos próximos pontos, as conclusões a que chegamos durante esta investigação.

4.1. O departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal rege a sua atuação segundo as práticas de comunicação integrada?

Ao tentarmos encontrar uma definição que clarifique o conceito de comunicação integrada, The American Association of Advertising Agencies (Sethi, T; Goriya, A; Singh, P., 2014: 255) surge com esta definição: “a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines and combines these disciplines to provide clarity, consistency and maximum communication impact.”

Esta definição torna clarividente a posição do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal face à comunicação integrada, uma vez que o atual plano que rege a atuação do departamento, e que assenta os seus fundamentos basilares no plano estratégico Ignition 2020, compreende na íntegra esta definição.

Isto porque, o atual plano de comunicação da Altran Portugal, é composto por cinco *clusters*, *brand*, *business communication*, *change and internal communication*, *digital e media*, inerentes a várias áreas da comunicação, e que vão desde, por exemplo, à comunicação interna e à comunicação externa. Mariana Coutinho destaca esta mesma conclusão durante a sua entrevista, afirmando que “na questão dos *clusters* (...), são *clusters* completamente variados, não há, por exemplo, uma distinção entre interna e externa, porque está tudo integrado.”

A atuação sinérgica destas áreas de comunicação, através da criação de ações para cada *cluster*, formam a estratégia fundamental deste plano. Esta sinergia cria condições

para que a combinação destas disciplinas comunicacionais estabeleça clareza, consistência e o máximo de impacto ao nível comunicacional, como a própria definição do conceito que escolhemos indica, a partir da mensagem que é transmitida pela organização.

Isto é, a partir desta atuação sinérgica é potencializado o maior impacto ao nível comunicacional que a Altran Portugal transmite, na medida em que como Ricardo Dias afirma, “quer estejamos a falar de media, quer estejamos a falar de um colaborador singular, todos passarem a mesma mensagem, quer para o mercado, quer para o grupo de amigos.” Para Mariana Coutinho, o caminho passa por fazer ao máximo a “integração e uniformização das mensagens que nós queremos passar pelos diferentes canais de comunicação.”

Esta integração e uniformização das mensagens que são transmitidas pela organização para os diferentes canais de comunicação é o elemento-chave para o sucesso da comunicação integrada em contexto organizacional. Para Ricardo Dias, “a importância da comunicação integrada é, de facto, nós vemos que a mensagem que é dita e que é passada, e agora não importa se estamos a falar para dentro ou para fora, é a mesma mensagem com a mesma consistência e com o mesmo potencial de comunicação.”

Neste sentido, e tendo em conta todos estes pontos que referimos até então, podemos concordar com Mariana Coutinho, quando a própria afirma que “sem dúvida que estamos (o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal) bastante alinhados com as práticas de comunicação integrada de marketing.”

4.2. Quais as vantagens inerentes à adoção, por parte do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?

A partir da análise dos resultados obtidos através da realização das entrevistas, percebemos que, para Ricardo Dias, a principal vantagem da comunicação integrada na

Altran Portugal “é, de facto, nós termos tanto para o mercado como para os meios de comunicação, quer para o singular, (...) todos passam a mesma mensagem, que é definida pelo grupo, que passou por Portugal, que foi trabalhada em Portugal e é passada pelos nossos stakeholders internos e externos exatamente com a mesma consistência, coerência e poder.”

De facto, a criação e transmissão de uma única mensagem por uma organização cria inúmeras vantagens, potenciando uma maior eficácia na promoção, o aumento da notoriedade e o fortalecimento da marca. Digamos que uma única mensagem, sendo transmitida por uma organização de forma coerente e consistente, é capaz de produzir maior impacto, ao invés da transmissão de múltiplas mensagens que não se fundem. Isto é, uma organização que transmite uma única mensagem nos vários canais e/ou formatos que utiliza, facilita a que o público compreenda e absorva a mensagem que quer transmitir de uma forma inequívoca e objetiva. A presença desta mesma mensagem na imprensa e na geração de conteúdo alinhado cria mais uma vantagem, potenciada pela comunicação integrada, em termos do aumento da reputação e notoriedade da organização. Mais, a atuação sinérgica das áreas da comunicação em vários canais e/ou formatos, que transmitam a mesma mensagem, potencia a consistência da própria mensagem, bem como a fixação e o fortalecimento da organização.

Como vantagens inerentes à adoção da comunicação integrada podemos ainda salientar a monitorização unificada em termos das metodologias de mensuração e dos KPIs, na medida em que fica medir resultados e analisar esses mesmos resultados se torna uma tarefa menos complicada, uma vez que cada área da comunicação caminha para um resultado comum, o de melhorar o desempenho da marca, bem como a própria integração. Isto é, a segmentação das diferentes áreas da comunicação pode resultar em estratégias, bem como em mensagens diferentes. A integração destas esferas cria vantagens positivas na eficácia das estratégias de comunicação, uma vez que a integração promove a celeridade e o alinhamento desde o planeamento inicial até ao momento final da realização das ideias.

Mariana Coutinho indica ainda uma outra vantagem, quando afirma que “a principal vantagem é o *work flow* que cria, em que nada está de forma isolada. Nós

olhamos para as coisas de forma particular, mas estão sempre encaixadas no grande plano que nós temos ao nível global.”

Desta forma, conseguimos clarificar as potencialidades que a adoção da comunicação integrada por parte do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal consegue alcançar.

4.3. Quais os desafios inerentes à adoção, do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, da comunicação integrada?

Apesar das diversas vantagens, a comunicação integrada apresenta algumas barreiras. Em adição à natural resistência e aos problemas inerentes à comunicação para diferentes públicos-alvo, há outros desafios que surgem da adoção da comunicação integrada nas organizações. Articularemos, desta forma, os pareceres dos entrevistados com os sete desafios que Tilak Sethi, Anoop Goriya e Parmjot Singh destacam: *management support and resources, cross-media creativity, unifying technology, strategy, unifying/sharing customer data, international issues e unifying/sharing brand assets*.

Como Ricardo Dias apontou, um dos principais desafios inerentes à comunicação integrada são as barreiras à comunicação, na medida em que por tudo estar condicionado a um só departamento, a atuação do mesmo acaba por não ser imediata. Neste sentido, afirma que “a comunicação integrada tem mais exigências ao nível da comunicação, nomeadamente em garantir que a mesma mensagem é passada para toda a gente” e acrescenta que a comunicação integrada “tem muitas mais vantagens do que desvantagens, sendo que a questão de manter esta coerência exige recursos e tempo, principalmente.”

A criatividade entre plataformas ergue-se também como um desafio, uma vez que à medida que as organizações amadurecem, superam provações de tecnologia, dados, processos e políticas. E com a sua presença em vários canais, surgem algumas questões pertinentes: como voltar a envolver e inspirar os públicos-alvo? Como pode uma

organização aplicar o que sabe sobre um público-alvo de um canal para o outro? Como se ajusta um mix comunicacional que se torna cada vez mais complexo?

Não há dúvidas que a tecnologia é um dos elementos-chave da comunicação integrada, mas o planeamento surge aqui como uma ferramenta importante, uma vez que “results are naturally limited if organizations are without the backbone to tie the data together – both before launch for targeting and segmentation as well after launch for results and attribution” (Sethi, T; Goriya, A; Singh, P., 2014: 262).

Para Mariana Coutinho, o principal desafio é a dependência que o departamento de Marketing e Comunicação tem sobre as unidades de negócio, sendo o mais difícil, portanto, “obter aqui o sumo para comunicar os conteúdos”, ou seja, a existência de, por vezes, dados limitados e insuficientes.

Os últimos dois desafios que os autores destacam podem ser integrados num só, tendo em conta as dinâmicas inerentes à multinacional francesa. Isto porque, como

Ricardo Dias afirma, “nós, Altran, como marca forte no mercado, temos o objetivo de garantir que tudo está alinhado segundo o que foi definido e segundo os padrões de qualidade e exigência que foram definidos pelo grupo Altran e por Portugal.” Neste sentido, os grandes desafios da Altran passam também por assegurar que o *branding asset* se mantenha conforme o ditado pela multinacional, tendo em conta os novos paradigmas comunicacionais. O desafio passa por refletir sobre as diversas plataformas com um olhar crítico, tendo em conta os processos diários que as organizações coordenam e que partilham com os seus públicos, para que a mensagem que é passada se continue a manter ajustada aos conformes definidos por cada organização.

4.4. Qual a postura do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro, atendendo às práticas adotadas no presente?

Para o futuro, os planos para o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, segundo a opinião de Ricardo Dias, “passam exatamente por, como empresa multinacional, manter aquilo que é uma imagem coerente, mas ao mesmo tempo, manter o sentido de pertença”, sendo este o maior desafio que antevê para os próximos anos.

Neste sentido, pressupomos que o departamento continuará a preocupar-se em transmitir a mesma mensagem que tem trabalhado e passado até então para os seus stakeholders, tanto internos como externos.

Ricardo Dias acrescenta ainda que acredita que “este não seja só o desafio para a Altran, mas o grande desafio das empresas é criar um sentido de pertença e criar uma cultura consistente e que todos se sintam parte.”

Já para Mariana Coutinho, no futuro, os principais objetivos do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal passarão pela contínua criação de *brand awareness* e pela aposta em mais canais de comunicação onde a Altran Portugal possa vir a estar presente.

Em termos de tendências a adotar no futuro, Mariana Coutinho destaca a importância em continuar a investir no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal e quando questionada sobre a tendência a adotar no futuro em relação ao presente, a própria afirma que “não queremos estar a fazer a separação entre a comunicação interna e externa”, porque, a título pessoal, “não faz qualquer sentido continuar a separar estas duas coisas. Se nós separássemos, a meu ver, só iria enfraquecer a marca da Altran, (...) portanto, sem dúvida, devemos continuar a integrar a comunicação e a divulgar estas mensagens-chave.”

Antevemos, desta forma, que a comunicação integrada continuará a fazer parte daquele que é o dia-a-dia da atuação do departamento de Marketing e Comunicação da Altran, onde as desvantagens da comunicação integrada são minimizadas face às vantagens e ao desempenho atual do departamento.

Assim, e em suma, entendemos que, a comunicação integrada é a tendência a continuar a adotar no futuro do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal. Como Ricardo Dias afirma, a comunicação integrada “...é muito importante, porque nós somos todos peças de um puzzle, peças de uma máquina que funciona todos os dias e que funciona muito bem e que é uma máquina para crescer (...). Em empresas dinâmicas só assim funciona. É quase como se fosse uma simbiose perfeita entre a comunicação interna e a comunicação externa.”

Conclusão

Este relatório de estágio fundamenta a sua pertinência em duas circunstâncias essenciais. A primeira compreende a descrição da entidade acolhedora do estágio, a experiência da Estagiária ao longo do período em que o estágio curricular ocorreu, bem como a análise dos resultados obtidos face à própria experiência. Já a segunda, compreende uma investigação nutrida tanto por uma reflexão teórica tanto como uma reflexão mais prática, que se tornou interessante debater após o culminar das funções desempenhadas ao longo da experiência.

A realização do estágio curricular na Altran Portugal teve por base o apoio às tarefas de gestão de comunicação interna e externa desenvolvidos pelo departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal. Os objetivos fundamentais que nortearam o Estágio, visaram, num primeiro momento, o planeamento estratégico, a comunicação institucional, a elaboração de conteúdos e mensagens, a comunicação interna das organizações, o desenvolvimento e análise de informação pública e publicada, avaliação, monitorização e métricas, a comunicação digital, a gestão de redes sociais, a produção de suportes e infraestruturas de comunicação, o desenvolvimento de estratégias de comunicação do produto e do envolvimento com o consumidor, bem como a organização e gestão de eventos.

Desta forma, o plano de atividades materializou de forma articulada, não só a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o percurso académico, mas também a aquisição de novas práticas e competências, ao nível profissional e pessoal da Estagiária, culminando, desta forma, numa experiência enriquecedora.

Neste sentido, todas as tarefas desempenhadas pela Estagiária revelaram-se fundamentais para a investigação que procedeu o momento de estágio, uma vez que a estagiária teve oportunidade de estabelecer um contacto direto com todas as práticas inerentes ao nível da gestão da atuação do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal.

O contacto com o ambiente de trabalho real numa organização de excelência permitiu que o desenvolvimento e aplicação de novos conhecimentos, fosse fundamental

para a abertura de novas oportunidades ao nível profissional para a Estagiária. Esta oportunidade deve-se, em grande escala, à orientação e passagem de conhecimento do mestre Ricardo Dias, a quem agradecemos a determinação, disponibilidade, confiança e preocupação, que se mostraram, por sua vez, instrumentos fundamentais para a realização e para o cumprimento dos objetivos traçados previamente.

Com a conclusão das tarefas desempenhadas e do estágio ergueram-se questões de investigação que nos propusemos debater ao longo deste relatório de estágio.

Desta forma, este relatório de estágio iniciou-se com o objetivo de aferir se o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal rege a sua atuação tendo em conta as práticas de comunicação integrada, quais as vantagens e desafios à adoção da comunicação integrada em contexto empresarial pela Altran Portugal e qual a futura postura do departamento de Marketing e Comunicação relativamente à tendência adotada no presente.

Neste sentido, partindo do contributo de vários autores sobre os temas inerentes à comunicação integrada (Cornelissen, 2004; Torp, 2009; Torp, 2014; Sethi, T., Goriya, A., & Singh, P., 2014), o terceiro capítulo constitui uma reflexão teórica, onde foram abordados conceitos fundamentais, nomeadamente de comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação externa e, por último, comunicação integrada. Desta forma, a partir desta reflexão teórica justificamos a pertinência sobre a problemática que decidimos retratar e que serve como sustento para a componente prática que procede este ponto. Concluímos também que a comunicação integrada se ergue como uma prática essencial para as organizações no presente, uma vez que através da proliferação de uma mensagem concisa e coerente e difundida em diferentes plataformas, potencia o relacionamento com os diferentes públicos das organizações.

O último capítulo deste relatório de estágio descreve, seguindo uma componente mais prática, o nosso estudo de caso, o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal. Para que pudessemos perspetivar sobre o departamento e encontrar respostas às questões de investigação que nos dispusemos debater ao longo deste relatório, foram realizadas entrevistas aos colaboradores que compõe o departamento.

As conclusões a que chegámos resumem-se essencialmente à presença da tendência da comunicação integrada no departamento de Marketing e Comunicação da

Altran Portugal. Ao longo da nossa investigação foram igualmente encontradas vantagens inerentes à aplicação deste conceito pela Altran Portugal, assim como os desafios que a multinacional francesa poderá encontrar, tendo em conta a adoção desta prática comunicacional. Encontramos também resposta para a futura posição do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, face à tendência implementada no presente. Ainda que apresentando alguns desafios, as vantagens falam por si só e guiam um caminho favorável para a contínua adoção da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal, sendo esta uma prática que deve ser considerada por todas as organizações, ao nível dos planos estratégicos de comunicação. Inerente a este capítulo, constatamos igualmente qual a perceção dos elementos que integram o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal face à definição e aplicação das práticas de comunicação integrada, assim como o valor que adoção destas práticas gera na atuação do departamento.

Desta forma, constatamos que o departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal rege a sua atuação segundo as práticas de comunicação integrada e que esta adoção apresenta tanto vantagens, como desafios. Porém, concluímos que, no futuro, a comunicação integrada continuará a guiar o plano de comunicação do departamento.

Contudo, encontramos igualmente algumas limitações que pretendemos destacar neste ponto final do nosso relatório de Estágio. Uma das limitações prende-se com a dificuldade em medir o impacto da comunicação integrada em contexto empresarial na Altran Portugal. Desta forma, constatamos que, para avaliarmos tal impacto, deveria ser efetuado um estudo mais profundo ao departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, de forma a avaliar a sua eficácia e eficiência, tendo em conta as práticas e metodologias utilizadas. Tal estudo poderá ser efetuado num momento posterior, uma vez que a Estagiária faz agora parte da equipa de comunicação da Altran Portugal, o que lhe possibilitará, a partir da investigação que desenvolvemos até então, aprofundar esta limitação que se ergue na conclusão deste relatório.

Outra das limitações que concluímos e que achamos igualmente pertinente e potencialmente interessante para complementar este estudo prende-se com a avaliação do departamento de comunicação de uma empresa com a mesma dimensão e dedicada às

mesmas áreas de negócio da Altran Portugal, mas com uma atuação mais tradicional face à comunicação.

Desta forma, através das conclusões a que chegamos que no futuro seria importante a realização de um estudo comparativo entre dois departamentos de comunicação com atuações diferentes, nomeadamente ao nível da tradicionalidade e da transversalidade.

Achamos importante ressaltar, em nota final, a importância que a experiência de estágio teve para a Estagiária, na medida em que se tornou numa viagem de consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo de cinco anos em contexto académico e que, certamente, guiarão a base que determinará o futuro profissional da mesma.

Referências Bibliográficas

- Abreu, D. (2006). *Análise de Dados II Programa*. Lisboa: Centro Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- Almeida, V. (2000). *A Comunicação na Empresa*. Lisboa: Práxis.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Organização*. Lisboa: Áreas Editoras.
- Amaral, S. (jul./dez. de 1990). Marketing e gerência de biblioteca. *Revista de Biblioteconomia*, p. 9.
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. MIT Sloan Management Review.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe: The Free Press.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas (2ª ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas (6ª ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Branco, M. (2013). *A Comunicação Organizacional*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.
- Cabrero, J., & Cabrero, M. (2001). *O livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, J. (2009). *Gestão de Empresas - Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chaparro, M. (2001). *Linguagem dos conflitos*. Coimbra: Editorial Minerva.

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Cultip, S., Center, A., & Broom, G. (1994). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cunha, M., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas.
- Drucker, P. (2008). *O essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.
- Duarte, J., & Monteiro, G. (2009). Potencializando a comunicação das organizações. Em M. Kunsch, *Comunicação Organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Ferreira, A. (1986). *Novo dicionário da língua portuguesa* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Giddens, A. (2000). *Sociologia* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das relações públicas*. Coimbra: Minerva Coimbra.
- Gradíssimo, J. (2016). *Assessoria de imprensa na comunicação autárquica: estudo de caso da Câmara Municipal da Maia*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

- Graham, P. (2017). *Strategic Communication, Corporatism, and Eternal Crisis. The Creel Century*. New York: Routledge.
- Grunig, J. (2009). *Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão*. São Paulo: Difusão.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart e Winston.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge.
- Kotler, P. (1989). Public Relations Review. Em J. Grunig, & L. Grunin, *Conceptual differences in public relations and marketing: the case of health-care organizations* (pp. 257-278, p.261).
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. EUA: Editora Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z*. São Paulo: Editora Campus.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing (8ª ed.)*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. Milan: Printice Hall European.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Lampreia, J. (2009). *Comunicação Empresarial: as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York: Macmillan.
- Lisboa, A. d. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Editorial Verbo.

- Lloyd, H., & Lloyd, P. (1984). *Relações Públicas: As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Lisboa: Editorial Minerva.
- MacDonald, S., & Headlam, N. (2009). *Research Methods Handbook*. Manchester: Centre for Local Economic Strategies.
- Nickels, W., & Wood, M. (1999). *Marketing: relacionamento, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LCT.
- Peak, W. (1991). Community Relations. Em P. Lesly, *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (pp. 116-139). Chicago: Probus Publishing Company.
- Rego, A. (2007). *Manual de comportamento organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, F. (1986). *Comunicação empresarial/Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Restreppo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Colombia: Signo y Pensamiento.
- Ribeiro, V. (2013). *O spin doctoring em Portugal: Estudo sobre as fontes profissionais de informação que operam na Assembleia da República*. Braga: Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais.
- Santos, R. (1992). *O que é comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Saraiva, A. (1998). *Microeconomia*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administrativa do Porto.
- Scriven, C. (2002). Marketing public relations (MPR): a critical perspective of current literature. *Annual Conference of the South African Communication Survey*. Pretoria.
- Sethi, T., Goriya, A., & Singh, P. (2014). *Integrated Marketing Communication: Theory, Challenges and Barriers*. Hisar: Haryana School of Business.

- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.
- Thayer, L. (1979). *Comunicação - Fundamentos e Sistemas: na organização, na administração e nas relações interpessoais*. São Paulo: Atlas.
- Torp, S. (2009). Integrated communications: from one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14 Issue: 2, 190206.
- Torp, S. (2014). The Strategic Turn in Communication Science. Em D. Hottzhause, & A. Zerfass, *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 34-52). London: Routledge.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Apêndices

Apêndice I – Guião de Entrevista ao departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

I. O surgimento do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

1. Como é que surgiu o departamento de Marketing e Comunicação na Altran Portugal?
2. Qual a sua importância e a sua pertinência?

II. A atualidade no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

3. Qual é o plano que rege atualmente a atuação do departamento?
4. Em que consiste o atual plano de comunicação?
5. Qual é a sua opinião relativamente ao desempenho do departamento de marketing e comunicação?
6. Existe alguma falha na atuação do plano de comunicação ou sugestões de melhoria?
7. O que considera que deve ser feito para colmatar falhas ao nível do plano de comunicação e marketing da Altran Portugal?

III. A comunicação integrada no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

8. Podemos considerar que o departamento de marketing e comunicação da Altran

- Portugal está organizado segundo as práticas de comunicação integrada? Porquê?
9. Quais os objetivos do departamento de marketing e comunicação que tendem a ser direcionados para o efeito?
 10. Qual considera ser o principal impacto, da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?
 11. Na sua opinião, quais considera ser as principais vantagens da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?
 12. E quais são as principais desvantagens da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?

IV. O futuro do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

13. Quais são os planos do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro?
14. Qual a tendência a adotar no futuro?

II – Consentimento Informado III – Consentimento Informado

Entrevista estruturada a colaboradores do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

2018

Pretende-se com a presente entrevista, conhecer, entender e analisar as representações dos colaboradores do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal, relativamente ao posicionamento do departamento face às práticas de comunicação integrada em contexto empresarial.

Para tal gostaria de contar com a sua colaboração, voluntária e gratuita.

As entrevistas, gravadas, serão realizadas por mim, Ana Margarida Miranda Ferreira da Silva, aluna do 2º ano de Mestrado em Ciências da Comunicação, da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins da investigação.

Assim, eu: Margarida da Silva Pereira Coutinho aceito participar de livre vontade na presente investigação.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e pelo seu contributo!

Assinatura:

Margarida da Silva Pereira Coutinho Data: 29/08/2018

VI – Entrevista a Ricardo Dias

I. O surgimento do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Como é que surgiu o departamento de Marketing e Comunicação na Altran Portugal?

RD: Eu sei responder a esta pergunta, portanto, indo 6 anos atrás do que é a minha entrada na Altran em 2016. Portanto, na altura, do meu conhecimento da história do departamento foi que estava uma pessoa, que na altura estava ligada aos recursos humanos e que foi trabalhando no departamento de Marketing e Comunicação. Portanto, ajudando a levar a Altran ao que temos hoje. Entretanto, essa pessoa depois foi substituída, esteve outra pessoa e a minha entrada é nesse seguimento. Na altura em que entrei, em 2016, este departamento estava a ser dirigido pela Maria da Luz Penedos e estava eu, na altura, com as pastas... o que é uma situação muito diferente da que nós temos hoje. Posso-te dizer que surgiu também da necessidade de, como empresa multinacional, ter um departamento que responda a todas as necessidades comunicacionais da empresa.

MS: Qual a sua importância e a sua pertinência?

RD: O departamento de Comunicação, acaba por ser o departamento mais importante da empresa. Porquê? Porque muitas vezes questionam-me qual é de facto o trabalho do departamento de comunicação e após questionarem-me tantas vezes, eu surgi com uma frase que acaba por não resumir toda aquela que é a nossa ação, mas o departamento de comunicação trata de tudo o que saí, e quando falo de tudo, é tudo o que é vídeo, texto, fotografia, tudo o que saí, quer para dentro quer para fora da empresa, é feito ou passa, a partir de qualquer momento do processo, pelo departamento de Comunicação. Porquê? Porque o departamento de Comunicação é precisamente aquele que é responsável pela

criação e manutenção de toda aquela que é a marca e a cultura que se vive dentro de uma empresa multinacional como é a Altran. E daí, ser tão importante ter um departamento que faz este controlo, esta criação e manutenção do que são os valores e do que é a marca da Altran em Portugal.

II. A atualidade no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Qual é o plano que rege atualmente a atuação do departamento?

RD: Portanto, todos os anos é definido, junto com a administração, um plano... um plano de marketing e comunicação... esse plano tem de ser obviamente aprovado pela direção e depois é posto em prática. Este plano é também revisto por volta de depois de setembro... começa a ser revisto o plano macro, ou seja, do grupo. A Altran como multinacional, não toma decisões independentes no que toca...todas as decisões não são independentes no que toca a comunicação. Porquê? Porque temos um grupo, o grupo Altran, que acaba por decidir quais é que são as prioridades e definir quais é que são os *targets* e os *clusters*, pelos quais Portugal se vai gerir. Portanto, em conjunto com o grupo Altran e com a administração da Altran Portugal, é definido um plano e aprovado antes do início do ano e depois posto em prática durante todo o ano.

MS: Em que consiste o atual plano de comunicação?

RD: Em primeiro lugar, acho importante ressaltar que os três grandes pilares da comunicação, nós chamamos os três grandes desafios e isto quando falo, falo a nível do grupo, não a nível de Portugal... Portanto, nós temos três grandes objetivos: que é posicionarmo-nos como uma marca global e disruptiva no mercado e fazer da nossa liderança tecnológica também a nossa liderança no mercado, liderança competitiva e liderança a nível de marca e posicionamento em Portugal. Este é o primeiro. O segundo

é, no fundo, tratar da nossa cultura, da cultura de mudança. As empresas tecnológicas, como a Altran, encaram um desafio diário que é o desafio de... a cultura estar alinhada com a disrupção tecnológica. Ou seja, ter a cultura a acompanhar aquela que é tecnologia da empresa. E a comunicação tem um grande papel nisso, de forma a acelerar este processo de transformação e de change management. E o terceiro, é, de facto, aproveitar todo o nosso potencial dos nossos assets comunicacionais, ativos comunicacionais. Falo de aquilo que é o conteúdo de negócio, aquilo que são as histórias emocionais e tudo aquilo que são os nossos skills tecnológicos. Nós estamos a falar de um líder na tecnologia, portanto tudo o que é os nossos colaboradores e a liderança tecnológica e operacional deles, nós temos de tomar isso como um ativo a nosso favor e aproveitar o grande impacto que isto pode ter nas nossas pessoas. Portanto, resumindo, número um, posicionar a marca fortemente como liderança no mercado, ajudar à nossa cultura de transformação, número dois, e número três, aproveitar todo o potencial comunicacional dos nossos ativos.

MS: Qual é a sua opinião relativamente ao desempenho do departamento de marketing e comunicação?

RD: Obviamente que a minha opinião acaba por ser um bocado condicionada... eu devo dizer que nós demos um salto muito grande..., mas também porque o mercado assim o permitiu. Quando eu entrei na Altran, nós éramos oitocentas pessoas, hoje caminhamos para as duas mil, mas pelo menos somos mais mil do que éramos quando eu entrei. E eu entrei há dois anos. Portanto, isso permitiu também que como crescemos ao nível de pessoas, também crescemos ao nível de exigência, de desafio e nomeadamente qualidade... conseguir corresponder aos desafios que nos são propostos. Nós, neste momento, já temos uma equipa de três pessoas, o objetivo é de sempre, obviamente, conseguir aumentar a equipa, mas principalmente, aumentar a qualidade e saber que estamos a responder a todos os desafios que a empresa, quer tenha oitocentas ou duas mil pessoas, nos propõe. Portanto, obviamente que eu considero que o desempenho é muito bom, mas o muito bom nunca passa a ser suficiente de acordo com o dia de amanhã. Portanto, nós temos sempre de fazer um trabalho de melhoria continua e garantir que

estamos a fazer um trabalho que, não só é excelente para nós, mas também é excelente para os outros.

MS: Existe alguma falha na atuação do plano de comunicação ou sugestões de melhoria?

RD: Sugestões de melhoria existem sempre. Apesar de eu não gostar muito de me concentrar naquilo que são as sugestões de melhoria, acho importante ressaltar que nós estamos a falar de uma empresa com quase dois mil colaboradores. E um dos desafios que nós detetamos é o facto das pessoas... porque como a Altran trabalha em vários modelos de negócio, um deles acaba por ser, temos muitos colaboradores, metade dos trabalhadores trabalham diretamente nos escritórios do cliente e isso para nós... o grande desafio é que esses colaboradores que estão a trabalhar no cliente todos os dias, se sintam parte de uma empresa, que se sintam parte da Altran e não do cliente A, cliente B... e esse é o nosso grande desafio, porque somos quase dois mil e no fundo queremos trazer as pessoas para as nossas equipas, as pessoas para a Altran. E esse é o principal desafio que nos estamos a concentrar para este ano... é também uma parte desta cultura, do change management, que tínhamos visto, é que as pessoas vistam a camisola, que as pessoas se sintam Altran e este é uma parte... é um desafio que também é dos Recursos Humanos, obviamente, mas muito passa pela comunicação e fazer com que as pessoas sintam parte deste conjunto. Portanto, se eu pudesse identificar uma sugestão de melhoria seria, que estamos já a combater, obviamente, seria fazer com que as pessoas que não estão nos escritórios da Altran, se sintam mais parte da empresa.

MS: O que considera que deve ser feito para colmatar falhas ao nível do plano de comunicação e marketing da Altran Portugal?

RD: Já estamos obviamente a implementar algumas ações nesse sentido, umas não posso falar, outras, posso até mencionar. Temos feito, de uma forma regular, eventos nos três escritórios, e isto é para que as pessoas que estão, por exemplo... os nossos escritórios em Lisboa ficam situados no Parque das Nações, a sede da Altran, onde também temos muitos dos nossos colaboradores que trabalham em cliente, porque é uma zona muito de

negócio. Então, estamos a fazer vários eventos, para que, ao fim da tarde ou ao início da manhã, temos variado, para que as pessoas possam, antes de ir para o trabalho no cliente, passar pela Altran e estarem nas instalações e de facto, verem e viverem o ambiente Altran. Reformulamos também todos os nossos escritórios e isto é um fator muito importante, porque, como estávamos a falar, é importante que as pessoas se sintam parte, mas que, ao mesmo tempo, que a Altran acompanhe este movimento da tecnologia... e o nosso grande objetivo foi dar uma imagem mais fresca a Altran e fizemos isso também, entre o ano passado e este ano... para que as pessoas quando estão no cliente possam vir à Altran e ver um escritório novo, uma cara nova. Já temos pessoas que estão na Altran há dez anos ou há mais, e estas pessoas também merecem ver, de facto, uma cara nova da Altran e isto já se está a sentir. Isso ajuda a que as pessoas se sintam mais parte e queiram sentir-se parte de uma empresa que adota e acompanha aquilo que é a evolução do tempo. Outra ação que estamos a fazer recentemente, é um projeto em que vamos entrevistar mais de cinquenta pessoas, em que elas nos explicam o dia-a-dia delas. Isto é importante, como eu estava a dizer, numa empresa com dois mil colaboradores, é muito normal eu estar a trabalhar e estar concentrado no meu trabalho e, se calhar, duas mesas ao lado não conhecer o projeto internacional ou o projeto nacional que os meus colegas estão a desenvolver. Isto é muito importante, porque nós somos todos peças de um puzzle, peças de uma máquina que funciona todos os dias e que funciona muito bem e que é uma máquina que é para crescer. E este projeto que se chama Proud 2B Altran (Proud to be Altran), de facto, também permite combater isto. Temos outras ações, mas não vou entrar em muito detalhe, mas gostava pelo menos de destacar estas duas, que são importantes.

III. A comunicação integrada no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Podemos considerar que o departamento de marketing e comunicação da Altran Portugal está organizado segundo as práticas de comunicação integrada? Porquê?

RD: Tendo em conta o meu vasto conhecimento naquilo que são as práticas de comunicação integrada, eu diria que sim. Nós estamos organizados, de uma forma... nós temos a liderança da gestão da comunicação, neste caso, representada pela Maria Penedos, que acaba por ter toda a pasta da comunicação em Portugal. E a importância da comunicação integrada é também, não só se vê em Portugal, mas que também se vê no grupo. Nós, Altran, como marca forte no mercado, temos o objetivo de garantir que tudo está alinhado segundo o que foi definido e segundo os padrões de qualidade e exigência que foram definidos pelo grupo Altran e por Portugal. Portanto, o nosso trabalho de comunicação integrada é, de facto, o de garantir que tanto internamente e isto, voltando àquela frase que eu disse no início, do objetivo do departamento de comunicação, é garantir de facto, que tanto internamente como externamente, nós passamos uma imagem coerente e consistente para o mercado. Portanto, quando se fala de uma empresa como a Altran, que é uma empresa que tem três escritórios, quase duas mil pessoas, torna-se muito importante a divisão do trabalho ser feita de uma forma flexível e integrada, neste caso, em relação à comunicação interna e externa. Por exemplo, nós temos vários eventos em Lisboa a ocorrer, em simultâneo com eventos a ocorrer no Porto e no Fundão... portanto, a equipa acaba por se distribuir de forma, não tanto por áreas, eu faço comunicação interna e tu fazes comunicação externa, mas mais por aquilo que são as tarefas que são precisas de fazer em cada local. Em empresas dinâmicas só assim funciona. É quase como se fosse uma simbiose perfeita entre a comunicação interna e a comunicação externa. Nós obviamente trabalhamos com uma agência externa, que é uma das agências top no mercado, que nos dá aqui algum suporte, mas tudo passa por nós internamente e externamente e, na equipa, neste caso chefiada pela Maria, qualquer pessoa pode fazer qualquer tarefa de comunicação, seja ela interna, externa, seja ela um evento, seja ela uma notícia... tudo, tudo, tudo é feito e controlado por nós, equipa.

MS: Quais os objetivos do departamento de marketing e comunicação que tendem a ser direcionados para o efeito?

RD: Portanto, em 2015, quando o Dominique Cerutti, o CEO da Altran e atual CEO ainda também, chegou, ele definiu um plano estratégico, que é o Altran Ignition 2020. Este plano assentava numa grande aposta nos departamentos de comunicação e esta aposta era

assente em cinco grandes pilares. É o pilar do *brand*, *digital*, *de media*, *de business communication* e *change and internal communication*. Obviamente na parte do brand, nestes cinco *clusters*, é posicionamento, a arquitetura da marca, a questão do year book, isto, a *brand*, depende muito daquilo que é o grupo, porque o grupo tem a grande missão de garantir, não só que a marca se passe igual em todos os países, mas também de Portugal... porque nós também já temos quase duas mil pessoas e quando temos dois mil porta-vozes, a responsabilidade de manter uma marca consistente é muito grande. Eu posso dizer que uma boa parte do meu dia, ou pelo menos uma parte do meu dia, isto é diário, é uma tarefa diária, é verificar se nas redes sociais, as nossas pessoas estão a ir de encontro ou contra aquilo que foi definido pelo grupo e por Portugal. Isto é a parte do brand. Na parte do digital, trata-se de tudo o que é o ecossistema digital, que foi também revolucionado há pouco tempo, nomeadamente com o lançamento do novo site no início do ano e com a estratégia de social media, que em Portugal é muito forte. Aliás, devo referir que nós estamos no topo daquilo que é a performance no Facebook. Portugal está neste momento em segundo lugar, só atrás de França... e esta é a parte do digital. A parte dos media trata de todo o contato com a imprensa e com os stakeholders externos, tudo o que é notícias de negócio, a cobertura... garantir que a Altran Portugal saí nos meios de comunicação, é todo um trabalho deste cluster de media. Portanto, já vimos brand, digital e media... o *business communication* é o quarto *cluster* e aqui trata-se de tudo o que são as histórias de negócio e aquilo que nos pode trazer mais valor ao cliente e aqui também caem todos os que são eventos de negócio. E por último, e não menos importante, o *change and internal communication*, que trata de tudo o que é o employer branding, a comunicação interna e o change management, que falava há pouco... que é garantir, no fundo, que internamente a cultura da Altran está alinhada com os nossos valores e responde àquilo que são as necessidades das nossas pessoas. Importa também ressaltar o The High Road: Altran 2022 que foi uma adaptação, quando falamos de change management. Portanto, isto foi uma adaptação do plano Altran Ignition 2020, que se percebeu que já estava desenquadrado devido à evolução do mercado e, portanto, lançou-se um novo plano estratégico, mas assente nos mesmos pilares de comunicação, os tais cinco *clusters*.

MS: Qual considera ser o principal impacto, da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?

RD: Eu diria que o principal impacto acaba por ser... quer estejamos a falar de media, quer estejamos a falar de um colaborador singular, todos passarem uma mensagem que é coerente, consistente e a mesma mensagem, quer ao mercado, quer para o grupo de amigos. A importância da comunicação integrada é, de facto, nós vemos que a mensagem que é dita e que é passada, e agora não importa se estamos a falar para dentro ou para fora, é a mesma mensagem com a mesma consistência e com o mesmo potencial de comunicação.

MS: Na sua opinião, quais considera ser as principais vantagens da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?

RD: É de facto, nós termos tanto para o mercado como para os meios de comunicação, quer para o colaborador singular, faço aqui um triângulo, todos passam a mesma mensagem, que é a mensagem que foi definida pelo grupo, passou por Portugal, foi trabalhada em Portugal e é passada para os nossos stakeholders internos e externos exatamente com a mesma consistência, coerência e poder.

MS: E quais são as principais desvantagens da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?

RD: Se eu pudesse apontar uma desvantagem é que, o facto de passar tudo por um departamento faz com que haja bastantes barreiras à comunicação e as coisas não sejam imediatas. Ou seja, quer internamente quer externamente, o processo pode ser mais lento... podemos dizer que a comunicação integrada que tem mais exigências ao nível da comunicação, nomeadamente em garantir que a mesma mensagem é passada para toda a gente. E como disse, isto funciona para o bem e para o mal, sendo que para o mal... eu diria que tem muitas mais vantagens do que desvantagens, sendo que a questão de manter

esta coerência exige recursos e tempo, principalmente. E, de facto, nós em Portugal, conseguimos responder a isto, mas acredito que empresas e grupos que não tenham esta possibilidade e esta equipa forte como nós temos em Portugal, não consigam fazer este balanço perfeito entre os recursos e o tempo para responder com a mesma mensagem ao mercado.

IV. O futuro do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Quais são os planos do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro?

RD: Eu diria que os planos passam exatamente por, como empresa multinacional, manter aquilo que é uma imagem coerente, mas, ao mesmo tempo, manter o sentido de pertença. E isso, à medida que se vai crescendo, à velocidade como nós estamos a crescer, este é o desafio. É nós conseguirmos manter a imagem coerente, mas ao mesmo tempo que a pessoa sinta que pertence em algo grande e alguma coisa que é familiar. Isto é uma coisa que é fácil de se fazer nos nossos escritórios, porque as coisas foram crescendo de uma forma progressiva, mas ao ritmo de crescimento, e toda a gente sabe que o mercado de IT, é um mercado, onde os profissionais têm muitas oportunidades... é um mercado que oferece um vasto leque de oportunidades aos profissionais. Portanto, manter este crescimento e ao mesmo tempo este sentido de pertença, é o grande desafio e é aí que nos vamos concentrar os nossos planos para o futuro. De resto, quanto aos próximos planos obviamente que eu nunca iria divulgar aquilo que são os planos. Aliás, o plano de marketing e comunicação do próximo ano está já a ser trabalhado, mas de facto, o grande desafio é este. E acredito que este não seja só o desafio para a Altran, mas o grande desafio das empresas é criar um sentido de pertença e criar uma cultura consistente e coerente e que todos se sintam parte.

MS: Qual a tendência a adotar no futuro?

RD: Obviamente que não poderei falar em nome da Altran, mas a minha opinião é que esta é uma tendência que deve ser aplicada caso a caso. Quando estamos a falar, quando disse há pouco, de empresas multinacionais, se faz sentido, faz todo o sentido. Quando estamos a falar de grupos de empresas, faz todo o sentido. Quando estamos a falar da pequena empresa, é algo que me custa a querer que seja possível, nomeadamente por causa dos recursos e do tempo que exige uma boa estratégia de comunicação integrada, uma boa estratégia como temos em Portugal.

Apêndice VI – Entrevista a Mariana Coutinho

I. O surgimento do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Como é que surgiu o departamento de Marketing e Comunicação na Altran Portugal?

MC: Portanto, o departamento de Marketing e Comunicação surgiu da necessidade de comunicar a marca Altran, quer internamente quer externamente. Portanto, e desde há vinte anos que existe sempre uma pessoa responsável pela comunicação, sendo que eu penso que se começou, de facto, a unificar a área e criar o departamento de marketing há cerca de oito anos, entre cinco a oito anos.... em que se solidificou de facto de departamento de marketing e comunicação da Altran.

MS: Qual a sua importância e a sua pertinência?

MC: É muito importante. É muito importante, aqui a comunicação e o marketing são transversais a todas as unidades de negócio e portanto, dar esse suporte as unidades. E lá está, depois de isto ser quer a nível interno quer a nível externo, conseguir.... no fundo, haver aqui um alinhamento dos objetivos para todas estas esferas. E portanto, acaba por ser um departamento que, por um lado, tem como grande responsabilidade em ajudar no desenvolvimento da organizacional. Portanto, e nessa ótica, está muito alinhado com o departamento de Recursos Humanos. E por outro lado, a visibilidade externa do grupo, porque a Altran Portugal tem vindo a crescer de ano para ano, portanto é fundamental que nós consigamos comunicar isso não só ao nível externo, não só ao nível de colaboradores que nós temos, mas também o que é que nós estamos a fazer, qual é, de facto, a nossa oferta e o que nós podemos fazer para melhorar serviços e acrescentar valor.

II. A atualidade no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Qual é o plano que rege atualmente a atuação do departamento?

MC: Portanto, nós atualmente, o plano que nós temos é um plano de comunicação integrada de marketing, que nós desenvolvemos no início do ano. Está dividido por cinco *clusters*, que portanto, são *brand*, *business communication*, *change and internal communication*, *digital* e *media*. E portanto, conseguimos no nosso plano delinear ações para cada um destes cinco *clusters* e a partir de cada uma dessas ações, avaliamos qual é que é o impacto no final do ano.

MS: Em que consiste o atual plano de comunicação?

MC: Vamos começar pela definição de cada um do que é cada um destes cinco *clusters* e quais é que foram as ações que nós desenvolvemos para o atual plano. A nível de *brand*, isto está muito focado na marca Altran e isto funciona a nível interno e externo. Destas ações, isto envolve desde a escolha do merchandising, por exemplo, para os colaboradores ou, por exemplo, quando estamos num evento. Envolve também a decoração dos escritórios e isto é muito importante. Nós temos feito essas melhorias... este ano, foi assim o grande ano em que fizemos essas melhorias. Depois, em termos de brochuras, flyers e roll-ups, o stand... isso é muito importante e envolve a marca e depois este ano em especial tivemos os vinte anos da Altran e tínhamos aqui como objetivo e que foi feito a criação de um vídeo. Porém, contudo, lá está, é um plano que não está fechado, na medida em que ok, nós definimos estas ações, mas vamos trabalhando sobre elas ao longo do ano, e vamos também percebendo o que é prioritário e o que não é prioritário. Depois temos também *business communication* que é focado em... portanto, é aqui o apoio às unidades de negócio e isto aqui nós fazemos mais, acima de tudo, através da participação em eventos. Achamos que é das melhores formas de conseguirmos gerar esse conteúdo é dar a conhecer a Altran e termos demonstradores nos eventos em que participamos. E portanto, isso envolve um trabalho do departamento de comunicação de

conseguir identificar as oportunidades, conseguir fazer uma análise do evento e de participantes que esse evento vai ter e isso dá muito trabalho e tu sabes... é fazer a recolha de todos esses eventos e depois fazer a análise e depois lá está, todos os eventos têm um custo associado e portanto, perceber aqui o que vale a pena e o que não vale a pena estar presente. Depois, também neste *cluster*, temos o year book que não é o departamento da Altran em Portugal que faz, mas que depois dá continuidade à divulgação desse year book... o video corporativo que está ainda em cima da mesa, mas temos que ter um video que mostre todas as áreas onde estamos e o que estamos a fazer. Depois temos também os estudos de IDC, nós recebemos esses estudos e acabamos por decidir o que fazemos com aqueles resultados. Depois, o *cluster* da comunicação interna, portanto, é a comunicação interna. Posso dizer que, em suma, nós definimos aqui três grandes objetivos de comunicação interna. Portanto que eram estender a cultura da Altran para os três sites onde estamos, isso é muito importante. É muito difícil quando estamos a falar de uma organização com quase duas mil pessoas e com três escritórios que são distintos... portanto, esse era um dos grandes objetivos... reforçar a imagem de líder, portanto, reforçar internamente a imagem que somos líderes. Portanto, é essencial as pessoas saberem o que é que estamos a fazer e depois o promover o sentido de pertença através de... nós tivemos este ano, deu-me imenso gozo fazer parte dessa organização, o evento de natal, o evento interno de arranque do ano e isso foi muito giro. Foi muito giro, porque deu para criar aquela dinâmica de ok esta é a nossa visão para 2018 e estamos neste ponto e é para ali que queremos caminhar, mas, depois, por outro lado, ser uma coisa completamente informal e conseguir juntar uma carrada de pessoas de diferentes sítios e de diferentes áreas, isso foi uma iniciativa muito gira. Passando para o *cluster* do *digital*, temos aqui o grande objetivo de, apesar de, lá está, depois a questão de sermos uma multinacional, é que nós temos de alinhar sempre muito bem a mensagem que nós queremos passar, mas temos de alinhar isso também com a própria Altran enquanto grupo. Depois continuar esta aposta no facebook, somos das páginas de facebook de todas as Altran do grupo com mais gostos, estamos no top três. O twitter é uma questão interessante porque nesta área o twitter não está a morrer, por acaso até tem bastantes inputs. Só que em Portugal o twitter não tem grande expressão. No entanto, nós estamos lá e fazemos aquela ligação com os conteúdos que temos no facebook e linkedin. Portanto, no linkedin também é continuar o que estamos a fazer...e acho que este ano fomos...

melhoramos bastante o tipo de conteúdos que estávamos a colocar. Porque nós tínhamos uma grande tendência a comunicar no linkedin coisas muito relacionadas com Portugal, mas mais ligadas ao recrutamento do que, de facto, aos nossos serviços e até mesmo eventos na área da tecnologia sem ser recrutamento, portanto acho que aí também tem sido algo que estamos a seguir e que estamos a conseguir. Depois PR and Media que já é comunicação externa, aqui portanto é no fundo identificar oportunidades para keynote speakers e oradores em eventos como uma forma boa de passar a mensagem da Altran e depois, realizar conferências de imprensa, eventos mais focados nos jornalistas, está no nosso plano... continuarmos a ter notícias a sair. Nós, por exemplo, nestes primeiros seis meses, já recebemos agora o nosso report, que nós trabalhamos com uma agência de comunicação... recebemos um report em que nestes seis meses já saímos em 260 artigos, onde mencionam a Altran ou são especificamente sobre a Altran e isso é muito bom em seis meses, podemos melhorar mais... e o desenvolvimento do media kit também está aqui salientado e que ainda não foi feito. E estes são então os cinco *clusters* e as ações desenvolvidas para cada um deles.

MS: Qual é a sua opinião relativamente ao desempenho do departamento de marketing e comunicação?

MC: Olha... eu acho que nós temos estado a fazer um bom trabalho, tendo em conta que somos uma equipa muito pequena... nós no total somos 3 pessoas. E portanto, é muito difícil conseguir dar resposta a tantos desafios. No entanto, acho que temos estando num bom caminho. Obviamente que existem sempre coisas a melhorar. É muito difícil... apesar de sermos poucos, o facto de depois termos tanto trabalho, às vezes torna a comunicação entre nós um bocadinho mais complicada... mas acho que temos feito aqui um bom trabalho, em termos de trabalho de equipa, tem sido um trabalho espetacular... fazemos as coisas acontecer e eu acho que é isso que é preciso.

MS: Existe alguma falha na atuação do plano de comunicação ou sugestões de melhoria?

MC: É assim... eu acho que uma das coisas que no plano deve ser sempre melhorada e que, para um profissional de comunicação é sempre muito complicado é a hora de sumares os KPI's, portanto, os resultados e a análise dos resultados é sempre a parte mais complicada... a definição desses KPI's. Porque nós temos como objetivo mudar a perceção da marca Altran. Como é que nós vamos medir isto? E aí é sempre onde nós temos mais dificuldades. Nós com este objetivo de mudar a perceção de marca Altran tínhamos colocado o número de eventos em que estamos a patrocinar, portanto, contabilizar isso. Depois a nível de clientes, fazer um questionário e enviar para os nossos clientes e perceber como é que eles veem a marca. Mais, temos depois a parte de número... por exemplo, de quando nós estamos num evento, nós normalmente temos material, normalmente temos aqueles brindes que damos, uma das formas de ver isso é ok, ver o número de brindes que foram dados, apesar de não ser fidedigno, mas no fundo é quantas oportunidades foram ali geradas para falar da Altran, não como empresa de outsourcing, mas de... olha nós estamos a fazer isto agora, vamos fazer aquilo agora e aqui... mas é sempre muito difícil isto ser medido. E eu acho que aí, sem dúvida, nós devíamos melhorar aquilo que é a análise de resultados.

MS: O que considera que deve ser feito para colmatar falhas ao nível do plano de comunicação e marketing da Altran Portugal?

MC: Acima de tudo, eu acho que isto envolve sempre... isto tem sempre haver com planeamento. O saber planear bem as coisas e por exemplo, na questão dos KPI's é, eu não digo por tentativa erro, mas é lá está... eu adoto sempre a postura de é “pôr as mãos na massa”, ver como é que os outros estão a fazer, porque veem daí muitas ideias de como é que nós queremos seguir o nosso caminho... boas práticas de comunicação, no fundo. E depois neste caso, uma das coisas que seria interessante de futuro, é nós termos aqui uma entidade externa também que às vezes, aliás, traz sempre uma visão de fora. Nós às vezes estamos tão envolvidos e deixamos nós próprios envolver-nos tanto em tudo isto que é

difícil ter aquela visão da coisa. E portanto, aí seria uma boa forma de colmatar algumas falhas.

III. A comunicação integrada no departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Podemos considerar que o departamento de marketing e comunicação da Altran Portugal está organizado segundo as práticas de comunicação integrada? Porquê?

MC: Sim, sem dúvida, porque nós definimos as mensagens-chave que nós queremos e há essa uniformização para todos os *clusters* e nós dizemos que queremos passar isto, isto e isto e por outro lado, que é a parte de comunicação integrada que eu gosto muito, é que nós estamos a utilizar diferentes canais, desde a parte dos emails que é muito importante, mas não é o mais importante a meu ver. Não é porque não cria aquela ligação que nós queremos criar aqui. Nós temos a aquela proposta da televisão a nível interno, mas que é um excelente veículo aqui. Depois a nível externo, os canais que estamos a utilizar, também estamos em diferentes canais, estamos quer a digital nos meios mais tradicionais, nos jornais, televisão e também temos estado muito em rádio. Portanto, nesse sentido, conseguirmos ter estas mensagens todas alinhadas para estes canais todos e conseguir chegar... porque o nosso objetivo é dar a conhecer a Altran quer aos nossos clientes e potenciais clientes, mas também ao público em geral. Porquê? Porque é importante que o público em geral saber o que é a Altran, porque vai ser a avózinha que um dia vai falar ao neto e dizer “olha vai para aquela empresa”... por exemplo. Portanto, nós queremos chegar a toda a gente e nesse sentido, sem dúvida que estamos bastante alinhados com as práticas de comunicação integrada de marketing.

MS: Quais os objetivos do departamento de marketing e comunicação que tendem a ser direcionados para o efeito?

MC: Portanto, nós estamos bastante alinhados com o Ignition 2020 e portanto, dar a conhecer a Altran dessa forma. Apesar de nós em Portugal estarmos alinhados com esses objetivos, porque nós no início do ano é feita sempre a reunião global, com todos os

departamentos de comunicação e nós aí fazemos uma revisão de tudo o que tem sido feito por todos os países e foram definidos os tópicos decorrentes dessa reunião. Portanto, foram definidos tópicos-chave para nos focarmos em 2018 até 2020. Portanto, são uma série de tópicos que depois no final nos são enviados e do qual nós devemos focar a nossa comunicação e os nossos objetivos. E portanto, voltando um bocadinho atrás na questão dos *clusters* em que, como tu vês, são *clusters* completamente variados, não há uma distinção, por exemplo, entre interna e externa. Aliás, até dizem que está a ficar cada vez mais fora de mão haver aqui uma divisão entre interna e externa, porque está tudo integrado. E portanto, nós temos tentado ao máximo fazer essa integração e uniformização das mensagens que nós queremos passar pelos diferentes canais de comunicação.

MS: Qual considera ser o principal impacto, da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?

MC: Olha, acima de tudo, eu acho que há dois grandes impactos. E eu vejo, apesar de, termos isto tudo completamente integrado... eu vejo sempre isto que é... a nível interno, portanto, cá dentro, temos cada vez mais cultura da empresa, cada vez mais forte e depois a nível externo, a Altran tem ficado cada vez mais conhecida. E portanto, o que é que a Altran faz. Portanto, nesse aspecto, acho que tem corrido bastante bem. Temos tido bastante impacto nessas duas esferas e que a nível desta esfera externa, tal não seria possível se nós internamente não estivessemos tão fortes como estamos.

MS: Na sua opinião, quais considera ser as principais vantagens da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?

MC: Eu acho que no fundo, a principal vantagem é o work flow que cria, em que nada está de forma isolada. Nós olhamos as coisas de forma particular, mas estão sempre encaixadas no grande plano que nós temos ao nível global.

MS: E quais são as principais desvantagens da comunicação integrada em contexto empresarial, na Altran Portugal?

MC: Lá está, às vezes é difícil dar conta do recado, sendo uma empresa tão grande. Portanto, apesar das boas intenções, temos de pensar que para nós, profissionais da comunicação, é sempre muito mais difícil pormos os outros a mexer-se por causa disto. E portanto aqui obter aqui o sumo para comunicar os conteúdos, é onde nós temos mais dificuldade, quer a passar esse conteúdo, mas também a obter esse conteúdo. Portanto, não é uma desvantagem da comunicação integrada, mas é uma das falhas, em que estamos a trabalhar.

IV. O futuro do departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal

MS: Quais são os planos do departamento de Marketing e Comunicação para o futuro?

MC: É continuar a criar *brand awareness*, a cultura da empresa queremos também continuar a apostar nisso e queremos estar em mais canais, mais formatos. No fundo é aumentar os canais onde estamos presentes.

MS: Qual a tendência a adotar no futuro?

MC: Vamos continuar com a tendência atual e aliás, aqui o plano é aumentar a equipa, porque nós precisamos de mais pessoas para dar conta do recado. Portanto, é continuar a investir na comunicação e marketing da Altran Portugal. Não queremos estar a fazer a separação entre a comunicação interna e externa, porque, no fundo, a meu título pessoal, não faz qualquer sentido separar estas duas coisas. Se nós separássemos, a meu ver, só iria enfraquecer a marca da Altran, porque os melhores embaixadores são os nossos embaixadores. E se ao nível interno nós conseguimos fazer isto, os nossos resultados ao

nível externo têm de ser igualmente positivos, portanto, sem dúvida, devemos continuar a integrar a comunicação e a divulgar estas mensagens-chave.